

Ilkka Ruuska

Help Desk -prosessien kehittäminen

Vineyard International Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu
Insinööri (AMK)
Tietotekniikan koulutusohjelma
Insinöörityö
25.5.2012

Tekijä(t) Otsikko	Ilkka Ruuska Help Desk -prosessien kehittäminen
Sivumäärä Aika	34 sivua + 5 liitettä 25.5.2012
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tietotekniikka
Suuntautumisvaihtoehto	Tietoverkot
Ohjaaja(t)	Palvelujohtaja Minna Reino Yliopettaja Janne Salonen
<p>Tässä työssä kehitetään ja dokumentoidaan ohjelmistopalveluita tuottavan ja ylläpitävän Vineyard International Oy:n Help Desk -prosesseja. Toimeksiannon pohjalla käytetään ITIL-viitekehystä painottaen palvelutuotannon kehittämistä ilman liiketoiminnallista näkökulmaa.</p> <p>Työn lähtötilanteessa oma tietämykseni ITIL-viitekehyksestä oli lähes olematon, joten tietoutta työtä varten hankin virallisesta kirjasarjasta, verkkodokumenteista ja muiden insinöörien opinnäytetöistä. Työn toimeksiantajan puolesta minulla oli kokenut palvelujohtamiseen kouluttautunut ohjaaja. Lisäksi työn jo ollessa lähes valmis, liityin itSMF-yhdistyksen opiskelijajäseneksi ja sain tätä kautta virallisen suomenkielisen ITIL v3 -taskuoppaan.</p> <p>Työssä pohditaan organisaatiomuutoksen tuomia mahdollisuuksia ja haasteita, kun pidetään yllä teknisiä tukipalveluita. Suuren huomion työssä saavat yrityksen sisäisesti käytössä olevat toimintatavat.</p> <p>Työn tuloksena on saatu tukitoimintojen prosesseista laajat yleisen tason prosessimallit, joiden perusteella voidaan kehittää tukipalveluita yksityiskohtaisesti työn jälkitoimenpiteinä. Lisäksi yrityksen henkilöstölle saadaan kattavampi kuva tukitoimintojen järjestämisestä yrityksessä.</p> <p>Palveluiden jatkuvan kehityksen kannalta tulee huomioida, että prosessien seurannan ja kriittisen tarkastelun tulee olla sekä määrätietoista että säännöllistä. Näin voidaan tehokkaasti reagoida prosessien osalta liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeiden vaihteluihin.</p>	
Avainsanat	ITIL, Help Desk -prosessi

Author(s) Title	Ilkka Ruuska Developing Help Desk processes
Number of Pages Date	34 pages + 5 appendices 25 May 2012
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Information Technology
Specialisation option	Data networks
Instructor(s)	Minna Reino, Service Manager Janne Salonen, Principal Lecturer
<p>Task of this study is to develop and document support service processes used by a Finnish software company Vineyard International Ltd. The basis for this development work is ITIL framework and its parts of service design and service transition. There was no need to take care of financial aspects.</p> <p>In the beginning of this study my first goal was finding appropriate material to educate myself because the theme of ITIL was quite foreign to me. For that purposes I read through an official series of books on ITIL and various internet documents and other students' degree works. One of my instructors was also an experienced service manager. At the end of this study I joined as a student member of itSMF and acquired the official Finnish ITIL v3 pocket guide.</p> <p>During this study I am considering the possibilities and challenges for technical support services in ongoing organizational changes. A great deal of attention is placed on available in-house practices for this work.</p> <p>The result of this work is wide general level process models making it possible to develop support services post-employment measures in more detail. In addition, the company's staff can achieve a more specific image of support services.</p> <p>Because business and customer needs will demand changes to existing processes, monitoring and critical analysis should take place regularly. For that reason the company should plan how and when improvements to support services would take a place in the future.</p>	
Keywords	ITIL, Help Desk -process

Sisällys

Tiivistelmä

Abstract

Sanasto

Käsiteluettelo

1.	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	2
1.2	Työn tavoitteet	3
1.3	Työn rakenne	4
2	Nykytila	5
2.1	Toimeksiantaja	5
2.2	Organisaation esittely	6
2.3	Tukipalvelujen sisältö ja vaatimukset	7
2.4	Lähtökohdat	8
2.5	Käytettävät työkalut	11
2.5.1	Help Desk Tool	11
2.5.2	Ratkaisutietokanta	12
3	Teoria	13
3.1	Mitä Help Desk on?	13
3.2	Asiakkuus kehityksen lähtöpohjana	14
3.3	ITIL v3	16
3.3.1	ITILin Historiaa	16
3.3.2	Elinkaarimalli	17
3.3.3	Edut ja haitat	19
3.3.4	Tutkimus käyttöönotosta	20
3.4	Muita malleja	22
3.4.1	De facto -prosessit	22
3.4.2	COBIT	22
3.4.3	ISPL	23
3.4.4	ASL	23
4	Tukipalvelujen kehittäminen	24
4.1	Resurssointi	24

4.2	Palveluihin erikoistuminen	25
4.3	Palveluhallinta	26
4.4	Help Deskin tasojen määrittäminen	28
4.5	Tukipalvelujen kehittäminen jatkossa	30
5	Johtopäätökset	32
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Help Desk Tool	
	Liite 2. Palvelupyynnön prosessikuvaus	
	Liite 3. Palvelupyynnön prosessikuvaus sisäisesti	
	Liite 4. Herätteiden hallinta	
	Liite 5. Ongelmanhallinta	

SANASTO

ASL	<i>Application Services Library.</i> Yritysten ICT-sovellusten hallintaan tarkoitettu hyvien käytäntöjen kirjasto.
CCTA	<i>Central Computer and Telecommunications Agency.</i> Ison-Britannian valtionhallinnon alainen virasto.
COBIT	<i>Control Objectives of IT and Related Technologies.</i> Yleisiä ICT-prosesseja tarjoava kirjasto liiketoimintajohtajille ja palveluiden toimittajille.
CRM	<i>Customer Relationship Management.</i> Asiakkuudenhallintaan liittyviä järjestelmiä ja asiakaslähtöinen ajattelutapa.
GITIM	<i>Government Information Technology Infrastructure Management.</i> ITILin ensimmäisiä muotoja, joka perustui palveluiden tukemiseen ja toimittamiseen.
ICT	<i>Information and Communication Technology.</i> Tieto- ja viestintäteknologia.
ISPL	<i>Information Services Procurement Library.</i> ICT-palveluiden ja järjestelmien hankintaan tarkoitettu yleisten käytäntöjen kirjasto.
IT	<i>Information Technology.</i> Informaatioteknologia.
ITIL	<i>Information Technology Infrastructure Library.</i> Käytäntöjä IT-palveluiden hallintaan ja johtamiseen.
OGC	<i>Office of Government Commerce.</i> Ison-Britannian valtionhallinnan alainen virasto, entiseltä nimeltään CCTA.
Q&A	<i>Question and Answer.</i> Kysymys & vastaus –tyylinen tietokanta, jossa vastataan yleisimpiin asiakkailta tuleviin kysymyksiin.

Käsiteluettelo

ITIL

ITIL eli Information Technology Infrastructure Library on kokoelma hyväksi havaittuja käytäntöjä IT-palvelutuotannon koko elinkaaren vaiheisiin.

Palvelupyyntö

Palvelupyyntö on asiakaspalveluun avattu uusi tapahtuma (ITIL termistössä incident), josta syntyy reagointivelvollisuus. Tästä käytetään myös nimeä tukipyyntö.

Loppukäyttäjä

Loppukäyttäjä on tavallinen palveluiden käyttäjä, jonka ensisijainen kontakti tukiasioissa on asiakkaan pääkäyttäjä.

Pääkäyttäjä

Pääkäyttäjä on yhteyshenkilö asiakasyrityksen loppukäyttäjän ja Vineyardin asiakaspalvelun välillä. Pääkäyttäjän rooli on selvittää asiakkaalla ilmeneviä ongelmia yhtyistyössä Vineyardin asiakaspalvelun kanssa.

Help Desk

Help Desk on ITIL-termistön mukainen määritelmä asiakaspalvelun teknisen toimintojen osalle. Help Desk suorittaa, selvittää ja ratkaisee teknisiä ongelmia sekä hoitaa teknistä valvontaa ja ylläpitotyötä.

Service Desk

Service Desk on ITIL-termistön mukainen määritelmä asiakaspalvelun viestintään ja neuvontaan liittyvän työn osalta. Service Desk huolehtii palvelupyyntöjen kirjaamisesta, viestinnän hoitamisesta asiakasyritykseen, ohjeistuksista ja käyttäjäneuvonnasta.

Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on Vineyardin palvelujen tukitoiminnoista vastaava yksikkö, jolle kuuluvat niin palvelupyyntöjen kirjaaminen (vrt. Service Desk) kuin teknisten ongelmien ratkominen (vrt. Help Desk). Asiakaspalvelun tuottamista palveluista käytetään nimeä tukitoiminnot.

Asiantuntijat

Asiantuntijat toimivat Help Deskin toisella tasolla vastaten vaativimmista teknisistä ongelmista ja asennuskorjauksista asiakkaalle. Lisäksi he toimivat apuna päivittäisessä toiminnassa.

Tuotekehitys

Tuotekehitys vastaa Vineyardin palvelujen pohjalla olevista tuotteista sekä vastaa yrityksen tuotteiden käyttämistä teknologioista. Tuotekehitystä kutsutaan myös nimellä alustatiimi.

Vasteaika

Vasteaika on palveluiden toimittajan reagointiaika, joka kuluu ongelman raportoinnista ongelman selvittelyn aloittamiseen.

Yritys

Yritys tarkoittaa palveluiden toimittajaa ja ylläpitäjää, tässä toimeksiannossa Vineyard International Oy:tä.

Asiakas

Asiakkaalla tarkoitetaan yritystä, joka ostaa Vineyardin palveluita ja tuotteita.

Palvelusopimus

Palvelusopimus on yrityksen ja asiakkaan välille solmittava Vineyard-tuotteita ja palveluita koskeva sopimus, jossa määritellään mitkä kaikki asiakkaan ympäristön osat kuuluvat tukipalveluiden sisältöön. Palvelusopimuksen mukaan Vineyard tukee asiakkaan räätälöityjä työkaluja, tarjoaa Help Deskin palveluita ja suorittaa ohjelmistopäivityksiä ja asiakaskohtaisia palveluja.

Palvelutaso

Palvelutaso tarkoittaa asiakkaan kanssa sovittua Vineyard-palvelujen käytettävyyttä ja palvelujen vasteaikoja. Vineyardin Help Desk ylläpitää asiakasympäristöjä ja huolehtii palvelujen palvelusopimuksen mukaisesta käytettävyydestä.

Räätälöinti

Räätälöinti on yleensä yhdelle asiakkaalle erillisenä tilauksena tehty työkalu tai toteutus. Räätälöintiä koskee kolmen kuukauden takuu aika, jonka jälkeen ylläpitoa suoritetaan palvelusopimuksen määritelmän mukaisesti.

Tapahtuma

Tapahtuma (ITIL-termistön event) on asiakaspalveluun tuleva yhteydenotto tai heräte, joka saattaa aiheuttaa reagointivastuun. Ongelma- ja neuvontatapauksissa asiakaspalveluun tulevasta tapahtumasta luodaan palvelupyyntö.

Heräte

Heräte on asiakasympäristöihin ja niiden saatavuuteen liittyvän automaattisen valvonnan luoma viesti asiakaspalveluun. Poikkeavista herätteistä ja ongelmista luodaan palvelupyyntö järjestelmään. Herätteitä syntyy tietokannan taulualueiden täyttymisestä ja varmuuskopioista.

1. Johdanto

Vineyard International Oy on suomalainen omaan ohjelmistotuotteeseen perustuva asiakkuuksien johtamisen ratkaisujen ja palveluiden kehittäjä. Tuotteet ovat kohdennettu tarjoamaan keinoja yritysten jokapäiväiseen työhön esimerkiksi tiedon keräämisen ja luokittelun osalta yrityksen kokoluokasta riippumatta. Vineyardin liiketoimintaan kehittämään tarjotaan asiantuntijapalveluja mm. ylläpito-, projektikehitys- ja koulutusaiheissa.

Tehtävänä tässä insinöörityössä on pyrkiä dokumentoida ja kehittää jo olemassa olevia Vineyardin Help Desk -toimintatapoja. Lopputyössä tarkoitus on tuoda päivittäisten toimintojen parantamiseksi prosessimaista ajattelutapaa, kuten ITIL-viitekehystä (Information Technology Infrastructure Library). Kuitenkaan itse tarkoitus ei ole olettaa ITIL:ää tämän työn pohjaksi vaan sisältää mahdollisesti osia sieltä.

Materiaalia ITIListä ei ole suuria määriä saatavilla, ja virallinen materiaali on julkaistu OGC:n (Office of Government Commerce) toimesta viitenä eri kirjana. Nämä kokonaisuudet ovat Palvelustrategia (Service Strategy), Palvelusuunnittelu (Service Design), Palvelutransitio (Service Transition), Palvelutuontanto (Service Operation) ja Jatkuva palvelun parantaminen (Continual Service Improvement).

Lopputyön ajankohta asettaa sekä haasteita että suuria mahdollisuuksia tukitoimintojen kehittämiseksi. Samaan aikaan yrityksessä on käynnissä sisäinen organisaatiomuutos, jossa kohdennetaan resurssit valittuihin asiakasryhmiin ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja ja tuotteita.

Yrityksen organisaatiota tai palveluja koskevia tietoja ei käsitellä yksityiskohtaisesti tietojen salaisuussäädösten vuoksi.

1.1 Työn taustaa

Vineyardin asiakasyrityksille on tärkeää pitkät ja pysyvät asiakassuhteet eli asiakkuudet palveluntuottajan ja kuluttajien välille. Yrityksen tuottamien palveluiden ja tuotteiden tarkoitus on tukea asiakkaan liiketoimintaa ja parhaiden tähän tavoitteeseen päästään pitkien asiakkuussuhteiden kautta. Tätä varten yrityksen on välttämätöntä tuottaa Help Desk -palveluja tukemaan sekä ylläpitämään palveluita ja tuotteita. Syvällisen tuoteosaamisen vaatimus on alusta alkaen johtanut Help Desk -palvelujen pitämiseen yrityksen sisällä.

Ensimmäisinä vuosina Help Desk oli järjestetty kiertävänä valvontana, jolloin asiakastuesta oli yksi henkilö vastuussa muiden töiden ohessa. Kuitenkin kasvava asiakaskunta ja tarve monipuolisemmille tuotteille johti asiantuntijoiden kehittymiseen eri osa-alueille. Tämä kehitys on myös johtanut tukitoimintojen erikoistumiseen ja täysin itsenäisten tukipalvelujen syntymiseen. Nykyisin Vineyardin Help Desk käsittää OGC:n palvelutuotannon mukaisesti seuraavat prosessit: tapahtumien hallinnan, poikkeustilojen hallinnan, ongelmien hallinnan ja ongelmien juurisyiden selvittämisen, palvelupyyntöjen täyttämisen sekä pääsynhallinnan (ITIL Service Operation 2007, 35).



Kuvio 1. Palvelutuotannon prosessit (ITIL v3 Service Management Lifecycle – Part 2).

Henkilökohtaisesti lähtökohtani työn tekemiselle on hyvin läheinen ja ajankohtainen; olen kevästä 2011 alkaen työskennellyt päätoimisesti asiakaspalvelun ensimmäisellä tasolla vastaten päivittäisistä toiminnoista. Toimenkuvanani on valvoa

tuoteympäristöjä, vastaanottaa ja kirjata palvelupyyntöjä, selvittää ja viedä niitä hallitusti loppuun asti. Olen ehtinyt noin vuoden ajan tutustua tukitoimintoihin hyvin läheisesti mutta varsinaista juurtumista olemassa oleviin tukitoimintoihin ei vielä ole ehtinyt tapahtua.

1.2 Työn tavoitteet

Toimeksiannon tavoitteet voidaan jakaa yleisellä tasolla kahteen eri luokkaan: sisäisiin sekä ulkoisiin tavoitteisiin. Sisäiset tavoitteet ovat näistä toimeksiannon kannalta tärkeämpiä ja niillä tarkoitetaan yrityksen sisäisiin prosesseihin kohdistuvia tavoitteita. Näillä tavoitteilla tarkoitetaan seuraavaa kolmea asiaa:

- nykyisten asiakastuen toimintatapojen kehitystä
- tukiprosessien läpinäkyvyyttä yrityksessä
- sujuvaa yhteistyötä muiden tahojen kanssa.

Nykyisten toimintatapojen kehittämällä on tarkoitus kehittää toimintatapoja prosessimaisemmiksi, jolloin saadaan yhdenmukaistettua käytäntöjä ja jalkautettua samat prosessit koskemaan yhteisesti koko yritystä. Samalla pyritään palvelutoimintojen luotettavuuteen yhtenäisten käytäntöjen avulla. Kriteereinä lopputyölle voidaan näin ollen pitää palvelupyyntöjen kokonaiskestoajan lyhentämistä sekä sisäisen työskentelyn selkeytymistä. Jotta voidaan tarkastella palvelupyynnön kestoaikaa, täytyy sitä varten määritellä ja kehittää mittarit. Näiden luominen jää mittausten salaisen luonteen vuoksi toimeksiannon jatkokehityksi.

Tukiprosessien läpinäkyvyyttä yrityksessä parannetaan kuvaamalla prosessit, jolloin niiden pohjalta voidaan kouluttaa työntekijöitä. Läpinäkyvyys helpottaa toimimista muiden rajapintojen kanssa auttaen ennakoimaan tukipyyntöjä ja niiden seurauksia. Muita rajapintoja yrityksessä ovat muun muassa:

- asiakasvastaavat
- myynti
- markkinointi
- projektipäälliköt.

Ulkoiset tavoitteet ovat lopputuloksia sisäisistä tavoitteista, sillä yhtenäisesti samoja prosesseja käyttäen saadaan palvelupyynnöt vietyä läpi nopeammin ja tehokkaammin. Asiakas saa näin ollen lisäarvoa asiakkuudelleen ongelman ratkaisun nopeutuessa. Näin voidaan lisätä yhtä tärkeimmistä asiakkuuteen vaikuttavista asioista, asiakastyytyväisyyttä.

1.3 Työn rakenne

Luvussa yksi on kuvailtu tähän toimeksiantoon liittyen työn lähtötilanne eli tausta ja työlle asetettavia tavoitteita, joihin pyritään löytämään ehdotuksia myöhemmin luvussa 4. Ennen lukua yksi esitellään työssä ilmeneviä lyhenteitä ja työn ymmärtämisen kannalta tärkeitä käsitteitä.

Luvussa kaksi käsitellään opinnäytetyöhön vaikuttavat lähtökohdat. Alkuun esitellään työn toimeksiantajaa ja sen organisaationrakennetta. Lisäksi esitellään tukipalveluiden nykytilanne ja siihen kohdistuvat vaikutukset. Viimeisenä osana luvussa esitellään tukipalvelujen kaksi tärkeintä työkalua, Help Desk Tool ja Resolution Tool.

Luvussa kolme käydään opinnäytetyön teoriaosuus, jossa käsitellään ennen kaikkea ITIL-viitekehys, mutta esitellään lyhyesti myös muita viitekehyksiä, kuten COBIT. Luvun aikana käsitellään myös vuonna 2009 tehtyä tutkimusta ITIL-viitekehysten käyttöönotosta ja käytöstä yritysten ICT-palveluiden kehittämisessä.

Luku neljä sisältää tämän työn kehitysehdotuksia tukipalveluiden prosessien kehittämisessä kun taas luku viisi arvioi lyhyesti luvun neljä päätelmiä ja ehdotuksia. Viidennen luvun sisällössä käsitellään lyhyesti myös tukipalvelujen merkitystä yritykselle. Työn lopussa on 5 sisältöä täydentävää liitettä.

2 Nykytila

2.1 Toimeksiantaja

Työn toimeksiantajana toimii suomalainen CRM-alalla toimiva palvelualan yritys Vineyard International Oy, joka työllistää noin 20 henkilöä. Yrityksen toimipisteet sijaitsevat Espoossa ja Pietarissa. Pietarissa keskitytään ohjelmistokehitykseen, kun taas muut palvelut tuotetaan päätoimipisteessä Espoon Leppävaarassa. Vineyard on perustettu vuonna 1991, kun F-Securesta irtaannuttuaan yritys alkoi kehittää tuotetta myynnin, markkinoinnin ja johtamisen tarpeisiin. (Vineyard lyhyesti.)

Tiukentuneen kilpailutilanteen vuoksi syksyllä 2011 alkaneessa strategiamuutoksessa yrityksen toiminta ja palvelut organisoitiin uudelleen valittujen asiakastoimialojen mukaisiksi kokonaisuuksi. Näihin palvelukokonaisuuksiin kuuluvat mm. opiskelijanhallintaa, tutkintojen hallintaa, rahoituksen hallintaa ja myynnin seurantaa. Palvelujen tarkat sisällöt ovat kehitystyön vuoksi määritelty salaisiksi, jonka vuoksi niitä ei toimeksiannossa esitellä. Strategiamuutoksessa määritellyt pääasiakasryhmät tulevat suoraan yrityksen sisäisistä yksiköistä, koulutuspalveluista, CRM-palveluista ja tukkurit & teollisuus -palveluista. Tarkemmin asiakasyksiköistä kerrotaan luvussa 2.2 *Organisaation esittely*.

Palvelut koostuvat sovelluksista, joista tärkeimmät ovat palvelukokonaisuuksista riippumatta samoja. Oracle-tietokannan päällä toimivien ohjelmistojen alustana toimii pääteohjelma Vineyard Vintage. Muut tuotteet on suunniteltu tukemaan alustaa, ja näitä ovat mm. sähköpostiliikenteen lukemiseen Email Reader sekä kalenteri ja kontaktitietojen siirtämiseen tarkoitetut Outlook Replication sekä Mobile Replication.

Palvelutuotannon lisäksi Vineyard tarjoaa koulutus-, konsultaatio- ja ylläpitopalveluja asiakkaiden Vineyard-ympäristöjen käyttöönottoon ja käytön kehittämiseen. Näiden palveluiden taso neuvotellaan asiakkaiden kanssa sovittavissa palvelusopimuksissa, mutta osa palveluista on saatavissa myös erikseen.

Vineyardin Help Desk on jaettu kolmeen eri tasoon kuvion 2 mukaisesti. Tarvittaessa tukityöhön saadaan resursseja asiakaspalvelun toiselta tai kolmannelta tasolta, mutta päävastuun tukityöstä kantaa asiakaspalvelun ensimmäinen taso.

Taso 1. Asiakaspalvelu
Taso 2. Asiantuntijat
Taso 3. Ohjelmistokehitys
Taso 4. Eskalointi



Kuvio 2. Help Deskin toiminnalliset osat.

Help Desk sisältää kolme eri tasoa tukemaan ja ylläpitämään palvelutuotantoa. Asiakaspalvelu käsittää Help Deskin ensimmäisen tason, missä suoritetaan sekä Service Desk -toimintoja, teknistä ongelmanratkointia että palvelupyyntöjen priorisointia ja lajittelua. Toinen taso vastaa ongelmatilanteissa asiakaskohtaisten räätälöintien korjauksista ja palvelinympäristöjen toimivuudesta. Lisäksi toisella tasolla suoritetaan korjausasennuksista asiakkaiden tuotteisiin ja ympäristöihin.

Kolmas taso vastaa syvällisestä teknisestä osaamisesta ja palveluiden teknologiaratkaisuista. Ongelmatapauksissa kolmannella tasolla tehdään selvitystyötä kooditasolla ja korjauksia tietokantaan tai sovelluksiin. Neljäs taso mahdollistaa asioiden eskaloinnin asiakasvastuulliselle niissä tapauksissa, kun ongelma jää selvittämättömäksi tai kun se esim. teknisistä syistä on mahdoton ratkaista. Eskalointi tehdään tarvittaessa vapaamuotoisella raportilla, josta selviää ongelman kuvaus, suositellut toimenpiteet ja ongelman kriittisyysaste.

2.2 Organisaation esittely

Vineyardin organisaatio koostuu syksyn 2011 strategiamuutoksen mukaisesti kolmesta yksiköstä, jotka on jaettu asiakasryhmien mukaan. Nämä kolme yksikköä ovat koulutus-, CRM- ja tukkurit & teollisuus -palvelut.

Olemassa olevat asiakkuudet on jaettu organisaatioyksiköiden kesken niin, että jokainen yksikkö on liiketaloudellisessa ja palvelutuotannollisessa vastuussa oman

alansa asiakkaista. Lisäksi jokaiselle asiakkaalle nimetään oma asiakasvastaava, joka vastaa mm. viestinnästä asiakkaaseen sekä tekee monia asiakkaaseen ja asiakkuuteen liittyviä päätöksiä.

Help Desk on henkilöstön osalta hajautettu organisaation asiakasryhmäyksiköihin, joten täysin erillistä tukiyksikköä yrityksellä ei ole. Pietarissa sijaitseva ohjelmistokehitysyksikkö toimii muista liiketoimintayksiköistä erillisenä osana. Help Deskin tarvittaessa resursseja Pietarin yksiköstä saadaan käyttöön yksikön Espoon yksikössä työskentelevän johtajan kanssa käytävien viikoittaisten kehityspalaverien kautta.

2.3 Tukipalvelujen sisältö ja vaatimukset

Help Deskin toimintaa määrittää päätasolla kolme eri kokonaisuutta. Ensimmäiseksi tukipalveluja määrittävät asiakkaiden kanssa solmitut sopimukset ja dokumentit. Toisessa vaiheessa tukipalveluja määrittää yrityksen sisäiset odotukset tukipalvelujen sisällön ja laadun suhteen. Kolmannessa vaiheessa tukipalveluja määrittävät asiakkaiden odotukset ja kokemukset.

Tärkein lähtökohta tukitoiminnoille ovat palvelusopimukset, joiden sisältö on asiakkaan osaamisista ja tarpeista riippuvainen. Palvelusopimuksissa määritellään kolme tärkeää kohtaa tukitoimintojen kannalta, jotka ovat

- palvelutaso
- ohjelmistokokoonpano
- vasteajat.

Tekninen tuki määritellään yleisesti ottaen koskemaan käyttöön liittyviä kysymyksiä, teknisiä kysymyksiä ja mahdollisia ongelmatilanteita. Palvelusopimuksen mukaisesti ongelmatilanteissa pyritään palauttamaan palvelutaso ennalleen tilanteeseen ennen ongelmaa. Räätelöintien osalta palvelusopimus määrittää Help Deskillä vastuut korjata ja ylläpitää asiakkaalle tilauksesta luotuja työkaluja tai toteutuksia. Vasteajat taas määrittävät aikarajaa, jonka sisällä Help Deskin tulee vastata uuteen palvelupyyntöön.

Toisessa vaiheessa tukipalveluita määrittävät yrityksen sisäiset odotukset ja vaatimukset, jotka keskittyvät asiakkaiden palvelusopimusten noudattamiseen sekä vähäisessä määrin myös sisäisiin tukitoimintoihin. Yrityksen sisällä odotetaan Help Deskin hallinnoivan asiakkailta tulevia palvelupyyntöjä ja kohdentamalla niitä sopiville resursseille mahdollisimman tehokkaasti. Lisäksi suuri odotus yrityksen sisällä on pitää asiakkuuteen liittyviä yrityksen omia työntekijöitä ajantasalla sekä asiakkaan yleiskuvasta että eniten toimenpiteitä aiheuttaneista tukipyynnöistä.

Kolmannessa vaiheessa tukipalveluja määrittävät asiakkaan odotukset ja kokemukset tukipalveluista. Pitkäkestoissa asiakkuussuhteissa pyritään jakamaan tietotaitoa asiakkaan pääkäyttäjille nopeuttamaan tukitoimintoja ja vähentämään Help Deskiin kohdistuvaa työmäärää pääasiassa ongelmatilanteissa. Tämä johtaa pitkäkestoisiin ja jopa henkilökohtaisiin kontaktisuhteisiin, minkä aikana asiakkaalle voi muodostua hyvinkin tarkka käsitys siitä, mitä tukipalveluilta voi odottaa. Näin ollen syntyy oletusarvo tukitoimintoja kohtaan.

2.4 Lähtökohdat

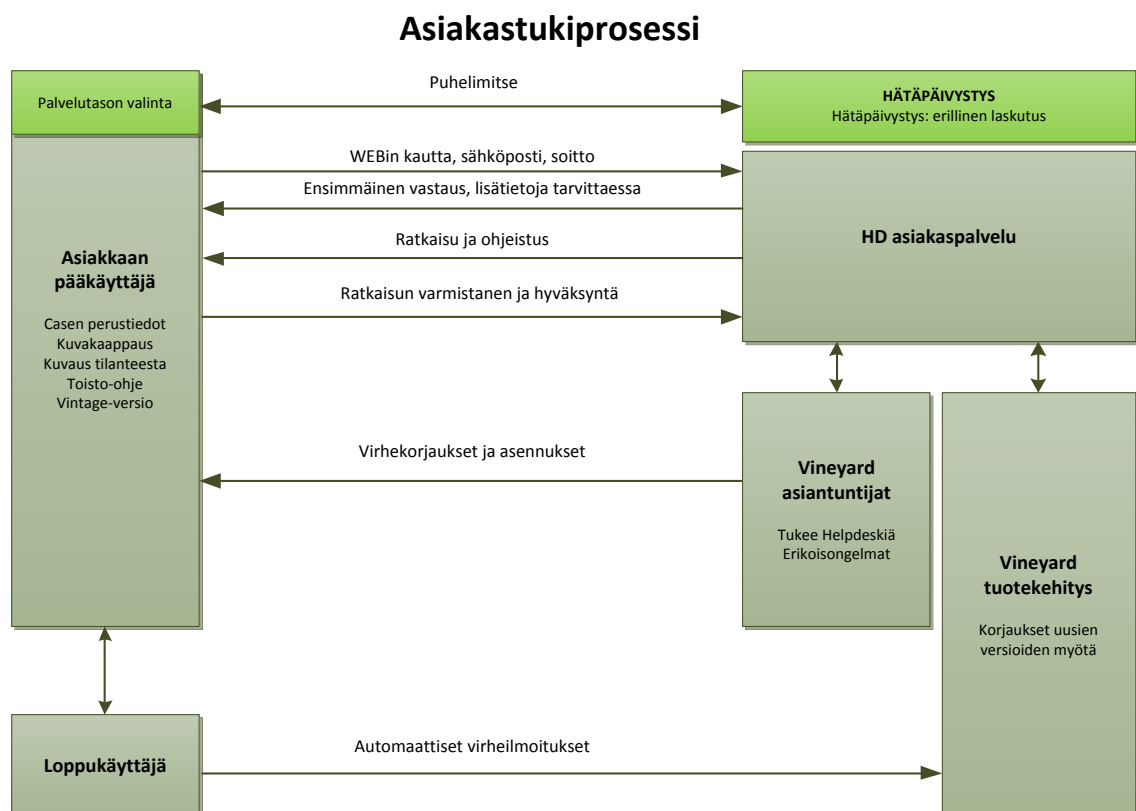
Toimeksiantoon liittyy haaste miettiä jo olemassa olevien toimintatapojen hyviä ja huonoja puolia. Aiemmin mm. johdantokappaleessa on mainittu lähtökohtia, joiden perusteella toimeksianto on minulle annettu. Tässä kappaleessa tarkoitus on keskittyä yksityiskohtaisemmin niihin kohtiin, joita nähdään tarpeen muuttaa työn aikana; kyse on siis ns. selkärangasta, jolla työtä rakennetaan eteenpäin.

Ensimmäinen painopiste on suunnitella prosessi palvelupyyntöjen kohdentamisesta oikein mahdollisimman tehokkaasti. Ajatus voidaan muotoilla niin, että palvelupyyntöjä suunnataan oikeisiin työjonoihin. Jotta palvelupyyntö saadaan tehokkaasti eteenpäin, täytyy ennen kaikkea yrityksen sisällä olla toimivat käytännöt siirtää palvelupyyntöjä eteenpäin. Kirjaaminen täytyy pitää keskitettynä mutta palvelupyyntöjen vastuunsiirtoa varten tarvitaan ennalta määritellyt prosessit. Tähän kohtaan liittyy tärkeänä työnä miettiä riittävän tarkka luokittelu palvelupyynnöille mm. kriittisyyden ja aihealueen mukaan.

Toinen painopiste on kehittää ratkaisujen etsimistä asiakasnäkökulmasta. Prosessiin määritellään osat, joiden mukaan ylläpidetään ratkaisutietokantaa ja sekä harkinnanvaraisesti myös eräänlaista Q&A (Question and Answer, kysymys ja vastaus) -osiota. Q&A-osioon kuuluvat aiheet täyttävät seuraavat tunnusmerkit:

- yleinen useampaa asiakasta koskettava
- pitkä vanhenemisaika
- käyttöön liittyvä.

Asiakaspalveluun saapuvat palvelupyynnöt käyvät tarvittaessa läpi kuviossa 3 kuvatun prosessin. Prosessin painopiste on viestinnässä Vineyardin asiakaspalvelun ensimmäisen tason ja asiakkaan pääkäyttäjän välillä. Saapuneen palvelupyynnön hallinta suoritetaan myös asiakaspalvelun ensimmäisessä tasossa itse tehdyllä Help Desk -työkalulla, joka on sisällytetty Vineyard Vintageen. Tarkemmin Help Desk -työkalusta kerrotaan luvussa 2.5 *Käytettävät työkalut* sekä liitteessä 1.



Kuvio 3. Asiakastukiprosessi asiakkaille.

Kuvion 3 mukaisesti asiakkaan viestintä Vineyardin asiakaspalvelun kanssa tapahtuu ensimmäisellä tasolla. Yhteydenotto asiakaspalveluun kirjataan Help Desk -työkalulla, jolloin siitä luodaan palvelupyyntö kirjataan Vineyard-järjestelmään. Palvelupyyntöä hallitaan ja luokitellaan vaiheen, tuotteen ja kriittisyyden mukaan. Luokittelusta ja hallinnasta on kerrottu tarkemmin liitteessä 1.

Ensimmäisenä toimenpiteenä pyydetään riittävät tiedot selvitystyölle. Usein jo alkuvaiheessa saadaan yleiskuva ongelmasta ja ymmärrys, tarvitaanko tutkintaan resursseja muilta tasoilta. Mikäli tukipyyntö siirtyy jollekin muulle tasolle, täytyy ensimmäisen tason tehdä riittävä selvitystyö, jotta muut tasot voivat tehdä selvitystyön mahdollisimman sujuvasti. Niissä tilanteissa, joissa selvitystyötä varten tarvitaan lisätietoja asiakkaalta tai muilta palveluntarjoajilta, palaa pyyntö ensimmäisen tason selvitettäväksi. Tukipyynnön kokonaisvaltainen vastuu säilyy alusta loppuun saakka ensimmäisellä tasolla.

Mikäli tukipyyntö ei perusselvitystyön jälkeen ole ratkennut, on seuraavana toimenpiteenä tehdä sille luokittelu, jonka mukaan pyyntö ohjautuu oikealle resurssille. Perusselvitystyöhön kuuluvat seuraavat kohdat:

- kuvaus ongelmasta
- kuvakaappaukset
- toistamisohje
- käytössä olevien ohjelmistojen versioiden selvitys.

Jotta resursointi kohdistuisi oikein, tarvitaan luokittelua varten yleensä useammalta eri henkilöltä niin asiantuntijatasolta kuin kehityksestäkin kommentit palvelupyyntöön.

Palvelupyyntö voi käytännössä siirtyä kahdella eri tavalla eteenpäin, viikoittaisen korjauslistan tai kehityspalaverin kautta. Viikoittainen korjauslista sisältää pienet työkaluja tai räätälöintejä koskevat ongelma-, selvitys- ja vikatilanteet siirtyvät asiantuntijatasolla toimiville kehittäjille. Kehityspalaverissa tuotteita koskevat isommat ongelmat tai käyttöön liittyvät aiheet käydään läpi Help Deskin ensimmäisen tason ja tuotekehityksen edustajan kesken. Mahdolliset korjaukset siirtyvät tuotekehityksen vastuulle, kun taas kokonaisvaltainen vastuu säilyy edelleen ensimmäisellä tasolla.

Vuonna 2011 saapuneista palvelupyynnöistä saatiin selvitettyä ensimmäisen päivän aikana n. 60 %. Kuitenkin on hyvä huomata, että kaikista helpommista tukeen saapuneista yhteydenotoista ei luotu palvelupyyntöä järjestelmään.

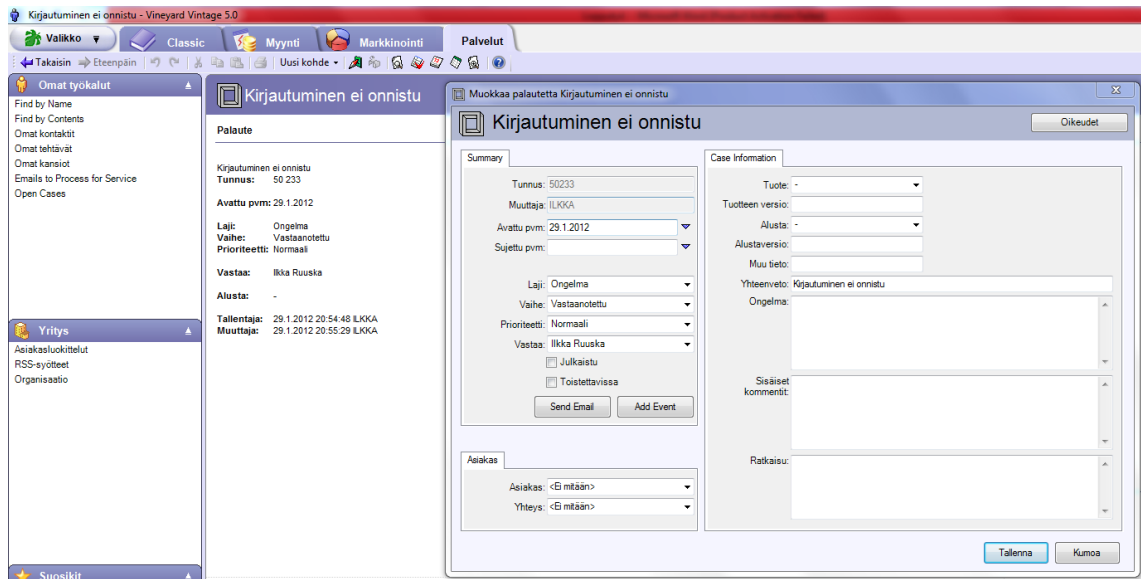
Help Deskin nykytilanne on henkilöstöresurssien osalta hyvin haasteellinen. Kaikki tukitoimintoihin osallistuvat työntekijät on hajautettu organisaation sisäisiin liiketoimintayksiköihin, jolloin heille välttämättä kertyy työtehtäviä omista yksiköistään. Koska yrityksen henkilöstön koko on kohtalaisen pieni, noin 20 henkilöä, tarvitaan työntekijöiden panosta usein myös muidenkin liiketoimintayksiköiden tehtävissä. Muut työtehtävät vievät työpanosta pois tukitoiminnoilta, jolloin asiakkaiden kanssa solmittavien palvelusopimusten vaatimukset saattavat vaarantua. Koska Help Deskin ensimmäisellä tasolla toimii päätoimisesti vain yksi henkilö, saattaa tämän henkilön yhden päivän mittainen poissaolopäivä jo aiheuttaa palveluiden ylläpitämisellä huomattavia haasteita. Näitä haasteita mietitään kappaleessa *4.1 Resursointi*.

2.5 Käytettävät työkalut

Tässä luvussa esitellään Help Deskin kaksi tärkeintä työkalua, palvelupyyntöjen hallintaan keskittyvä Help Desk Tool sekä ratkaisutietokantaa päivittävä Resolution Tool.

2.5.1 Help Desk Tool

Help Deskin tärkein työkalu on itse kehitetty, Vintageen integroitu Help Desk Tool, jonka pääajatus on mahdollistaa keskitetty kirjaaminen ja seuranta kaikille asiakaspalveluun avatuille palvelupyynnöille. Kuviossa 5 esitellään Help Desk Toolin hallintaikkuna.



Kuvio 5. Help Desk Tool.

Palvelupyynnöjä hallitaan palvelupyynnön vaiheen ja prioriteetin eli kiireellisyyden mukaan. Liitteessä 1 esitellään yleisellä tasolla palvelupyynnön hallinta vaiheen ja prioriteetin mukaan.

Palvelupyynnön luokitteluun käytetään pääasiassa kahta määrettä, lajia ja tuotetta. Laji määrittää yleistason luokittelun, jossa eritellään, onko kyse ongelmasta, kysymyksestä tai kehityspyynnöstä. Tuote-määre määrittää aiheen, jota saapunut palvelupyyntö koskettaa. Molemmat määreet on tarkoitettu yrityksen sisäiseen käyttöön luokittelemaan tietoa helpommin saataville.

2.5.2 Ratkaisutietokanta

Help Deskin käsittelemien palvelupyynnöjen perusteella ylläpidetään ratkaisutietokantaa ja ohjeistusta yleisesti havaittuihin ongelmiin yli asiakasrajojen. Ratkaisutietokanta on selaimen yli saatavissa oleva työkalu, josta on mahdollista hakea tietoa Vineyardin asiakaspalvelun luomista valmiista ratkaisuista.

Palvelupyynnöistä ei automaattisesti luoda uusia tai ylläpidetä olemassa olevia ratkaisuja vaan ne luodaan ja päivitetään käsin asiakaspalvelun toimesta. Kuviossa 5 on esitelty ratkaisuja varten luotu ratkaisunhallintaikkuna.

The screenshot shows a web-based form titled "Uusi ratkaisu" (New Solution). The form is organized into several sections:

- Header:** A small icon of a cube and a button labeled "Oikeudet" (Permissions).
- Form Fields:**
 - Nimi: Kirjautuminen ei onnistu
 - Laji: Ongelma (selected from a dropdown)
 - Vaihe: Arvioitu (selected from a dropdown)
 - Julkaistu: Extranet (selected from a dropdown)
 - Viimeisin arviointi: 29.1.2012 (selected from a dropdown)
 - Tuote: Vintage (selected from a dropdown)
 - Versio huomattiin: (empty text field)
 - Versio korjattiin: (empty text field)
 - Alusta: Windows 7 (selected from a dropdown)
 - Avainsanat: Kirjautuminen
 - Näkyvyys: Kaikki (selected from a dropdown)
 - Muokkaus: Kaikki (selected from a dropdown)
- Problem Description:**
 - Ongelma: Kirjautuminen ei onnistu käyttäjätunnuksella ja salasanalla.
 - Kirjautuessa tulee virhe: -Your account is locked
- Solution Description:**
 - Ratkaisu: Käyttäjätili on lukkiutunut liian monen väärän kirjautumisyhteyden johdosta.
 - Tilin saa avattua Administrator's consolesta kohdasta Unlock account
- Comments:**
 - Sisäiset kommentit: (empty text area)
- Buttons:** "Tallenna" (Save) and "Kumoa" (Cancel).

Kuvio 6. Ratkaisutietokannan hallintaikkuna.

Ratkaisutietokannan sisällön päivytystä varten tarvitaan prosessit sekä uusien ratkaisujen luomisen että vanhojen päivittämisen osalta. Ratkaisuja yrityksessä on mahdollista luoda myös muiden kuin Help Deskin toimesta, mutta vastuu sisällöstä säilyy aina Help Deskillä ja tarkkaan ottaen sen ensimmäisellä tasolla.

3 Teoria

3.1 Mitä Help Desk on?

Jotta voidaan ymmärtää, mitä Help Desk tekee, on ensin ymmärrettävä ja määriteltävä, mitä Help Deskillä tarkoitetaan. Mitään tarkkaa määritelmää ei Help Deskillä ole, vaan jokainen yritys määrittelee itse mitä siihen kuuluu; Vineyardilla Help Desk tarkoittaa yhdistettyä asiakasneuvontapalvelua ja teknistä ongelmanratkontaa. Help Deskiä voidaankin pitää prosessin sijasta toiminnallisena yksikkönä, jonka tarkoitus on prosesseja hyväksi käyttäen täyttää sille asetetut tehtävät. Help Desk on vastuussa asiakasneuvonnasta sekä yhteydenpidosta asiakkaisiin (Service Desk), ongelmanratkonnasta (problem management), palvelutasojen palauttamisesta (incident), palvelupyyntöjen toteuttamisesta (request fulfilment) ja myös pääsynvalvonnasta (access management).

Help Deskillä usein tarkoitetaan samaa kuin Service Deskillä, joka on yhteyspiste käyttäjien ja palveluntarjoajan välillä sekä huolehtii yhteydenpidosta asiakkaaseen. Kuitenkin Help Desk usein on teknisemmin painottunut, joka ei rajoitu vain yhteen pisteeseen vaan osaaminen on jakautunut usean erillisen yksikön tai henkilön kesken. (ITIL Service Operation 2007, 245.) Tärkein tehtävä Help Deskillle on ylläpitää Vineyardin tuottamia palveluja ja tuotteita, joiden apuna käytetään keskitettyä palvelupyyntöjen tietokantaa sekä ratkaisutietokantaa.

Lyhyesti määriteltynä Help Desk on käyttötukiyksikkö, joka palvelee yrityksen asiakkaita tai omaa henkilökuntaa. Help Desk painottuu käyttötukeen ja ongelmien ratkontaan. (Wikipedia, Käyttötuki.)

3.2 Asiakkuus kehityksen lähtöpohjana

Palvelutuotannon lähtökohtana ITIL v3:n mukaisesti on asiakaslähtöinen ajattelu ja asiakkuus. Jotta näitä pystytään toteuttamaan tuloksekkaasti, on kaikille organisaation jäsenille oltava selvää, mitä asiakkuudella ja asiakasrakenteella tarkoitetaan.

Asiakkuusajattelu etenee asiakkuuden ehdoilla, joilla pyritään tuottamaan lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaalle. Asiakkuuden arvoa pyritään nostattamaan rakentamalla asiakkuutta. Vaarana yritykselle on ajautua toteuttamaan tuotteita ja palveluita pelkästään asiakkaan ehdoilla, mikä saattaa hidastaa tai pysäyttää yrityksen oman osaamisen kehittymisen. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 17.)

Asiakkuus alkaa, kun asiakkaan ja yrityksen välille solmitaan sopimus palveluista ja tuotteista. Tällöin asiakkuudesta on arvoa sekä yritykselle että asiakkaalle, sillä yritys saa rahaa ja asiakas tarvitsemiaan palveluita. Asiakkuudesta saatava raha ei kuitenkaan ole ainoa pääoma, jota yritys asiakkuudesta saa. Asiakkuus voi tuoda yritykselle arvokasta osaamisarvoa, kun henkilöstön joutuu opettelemaan sellaista, mitä ei vielä osaa. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 31.)

Asiakkaiden kanssa tehtävistä sopimuksista syntyy asiakkuuksia, joita voidaan luokitella kannattavuuden mukaan. Kannattavuuden mukaan rakennetaan asiakaskantoja jäsentämään asiakkaista tunnistettavien potentiaalien, mahdollisuuksien, löytämistä.

Potentiaaleja voidaan käyttää volyymien kasvattamiseen tai asiakkuuksien syntyvien kustannuksien vähentämiseen. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 53.) Tärkeää asiakkuutta voidaan jo itsessään pitää pääomana, joka ei vielä näy yrityksen taseessa, mutta tulee siellä myöhemmin näkymään.

Asiakkuuteen liittyy tunteiden, tiedon ja tekojen vaihdantaa. Tunteisiin liittyy ennen kaikkea asiakkuuden arvon korostamista sekä asiakkaalle että yritykselle. Mitä enemmän asiakas kokee saavansa asiakkuudesta arvoa itselleen, sitä paremmin asiakas myös sitoutuu asiakkuuden kehittämiseen. Tiedon vaihdantaan liittyy asiakkaan tunteminen, jotta tuotteita ja palveluita voidaan paremmin kohdentaa asiakkaan tarpeisiin. Asiakkuuteen liittyvään tietoon ja ennen kaikkea sen jakamiseen kohdistuu usein erinäisiä haasteita varsinkin ohjelmistotuotannon alalla.

Monimuotoisissa tuotteissa ja palveluissa ongelmaksi muodostuu usein se, että asiakkaalta puuttuu tieto siitä, mitä yritys osaa. Asiakas ei osaa hyödyntää asiakkuutta ja kaikkea siinä piilevää potentiaalia. Usein asiakas ei tunne yrityksen mahdollisuuksia. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 46.)

Tekojen vaihdannalla tarkoitetaan asiakkuudesta syntyviä toimintoja, esimerkiksi projekteja, joiden aikana asiakas panostaa aikaa, rahaa ja työtä toiminnon eteen. Tekojen pääkohtia kilpailutaloudessa ovat ajankäyttö ja tehokkuus. Tehokkaammin ja lyhyemmässä ajassa toteutetut prosessit ovat saaneet suuren merkityksen asiakkuuksien suhteen. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 47.)

Aiemmin on ajateltu, että palveluntuottajia verrataan saman alan sisällä keskenään; Asiakkuuksien hallintaan keskittyneiden yritysten palveluja verrattaisiin toisiinsa nähden. Kuitenkin tutkimustuloksissa on havaittu, että palveluntuottajia verrataan myös muihin täysin erillisiin palveluntuottajiin. (Storbacka ja Lehtinen, 2005, 55.) Näin ollen Help Deskin kehittämisen voidaankin ajatella vaikuttavan asiakkuuteen niin, että asiakas ei vertaa Vineyardin Help Deskiä vain kilpailijoiden Help Deskeihin vaan muihin asiakaspalveluihin liiketoiminta-alaan katsomatta. Vineyardia ei verrata vain muihin asiakkuudenhallintajärjestelmiin vaan myös toiminnanohjausjärjestelmiin yleensä.

Help Deskin toiminnan pitää omalta osaltaan pitää yllä asiakastytyvääisyyttä, mikä on yksi asiakkuuden kulmakivistä. Vaikka asiakas ei nykytiedon valossa enää muodosta tyytyväisyyttä palveluja ja tuotteita kohtaan vain yksittäisten kohtaamisten perusteella,

jatkuva kanssakäyminen Help Deskin kannalta vaikuttaa laajasti asiakastyytyväisyyteen (Storbacka ja Lehtinen, 2005, 54). Asiakas odottaa tiettyä palvelutasoa yritykseltä, joka Help Deskin pitää täyttää.

Asiakkuuden jatkuminen voidaan taata kehittämällä asiakkuutta ja tuottamalla arvoa asiakkuudelle. Mikäli asiakkuus ei tuota mitään lisäarvoa joko yritykselle tai asiakkaalle, pitää asiakkuuden jatkamista harkita toimintaolosuhteet huomioiden. Asiakkaan kannalta tulee miettiä, mitkä yrityksen toiminnot voivat auttaa asiakasta toimimaan omalla alallaan paremmin. Yrityksen kannalta asiakkuuden arvokkuutta voi miettiä esimerkiksi asiakkaan tuoman markkinoinnin referenssiarvon kautta. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 63.)

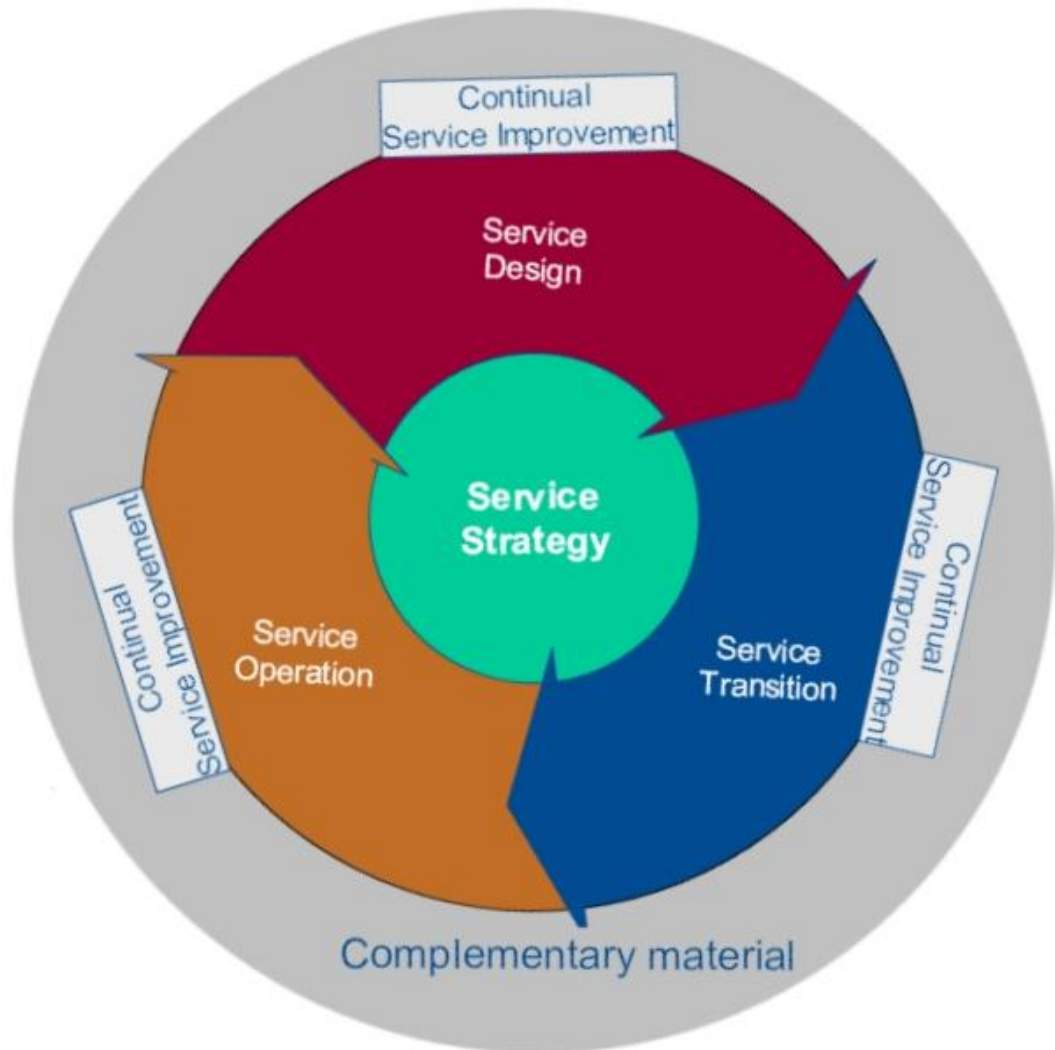
3.3 ITIL v3

3.3.1 ITILin Historiaa

ITILiä (Information Technology Infrastructure Library) alettiin kehittää hallituksen toimeenannosta Iso-Britannian valtiohallinnon (Central Computer and Telecommunications Agency, CCTA) alaisena 1980- ja 1990-lukujen aikana (ITIL v3 taskukirja, 13). Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että hyviksi havaittuja käytäntöjä alettiin kerätä yhteen kokoelmaksi, joka sai nimen ITIL. Tämän johdosta ITIListä käytetään usein myös nimitystä Best Practices, parhaat käytännöt.

ITIL kehittyi hyvin voimakkaasti 1990-luvulla isojen yritysten ja valtionvirastojen ympäri maailmaa otettua käyttöön ITILin tuomia ajatuksia. Syy suurelle suosiolle selittyy osittain käytäntöjen toimivuudella, sillä ITILIin valitut parhaat toimintatavat on yleensä testattu myös käytännössä. ITILiä on kehittänyt ja aktiivisesti vienyt eteenpäin itSMF (IT Service Management Forum), jolla on toimintaa yli 50 maassa kuten Suomessa (Wakaru, ICT-Palvelujohtamisen parhaat käytännöt).

ITILiä on aikojen saatossa päivitetty kaksi kertaa, ITIL v2 ilmestyi vuosina 2000-2002 ja toisen kerran vuonna 2007 kun viimeisin versio ITIL v3 ilmestyi (ITIL v3 taskukirja, 13.) Kuviossa 6 on ITIL v3:n viitekehys elinkaarimallina, niin kuin se ITIL v3:n myötä ymmärretään.



Kuvio 7. ITIL-viitekehys (Wikipedia, ITIL).

ITIL voidaan mieltää kuvion 6 mukaisesti rakennekuvaukseksi eli malliksi, jonka mukaisesti IT-prosesseja voidaan tehdä ja suunnitella. ITIL ei anna valmiita vastauksia vaan pyrkii antamaan tapoja luoda prosesseja. Prosesseja avaamaan luodaan usein toimintakaavioita päivittäisiin toimintoihin.

3.3.2 Elinkaarimalli

ITIL on version 3 myötä keskittynyt kuvaamaan palvelutuotannon elinkaarimallina aina liiketoiminnallista ajattelua myöten. Kaiken ydin on kuvion 6 mukaisesti palvelustrategia, joka ohjaa muita vaiheita eli palvelusuunnittelua, palvelutransitiota,

palvelutuotantoa ja jatkuvaa palvelun kehittämistä. Nämä aihealueet on esitelty OCG:n julkaisemassa kirjasarjassa ITIL v3:sesta.

Jokaiselle vaiheelle on määritelty omat prosessit tai funktiot eli menetelmät, tavat ja työkalut suorittaa elinkaarivaiheen määrittelemä kokonaisuus. Lisäksi jokaiseen vaiheeseen sisältyy tarve jatkuvaan seurantaan ja kehittämiseen.

Palvelustrategiassa pääajatus on kehittää organisaation kapasiteettia, jotta organisaatio tavoittaisi ja ylläpitäisi strategista kilpailuetua. Palvelustrategia on lähtökohta kaikille muille liiketoiminnan ITILin palveluelinkaaren prosesseille. (ITIL v3 taskukirja, 23.)

Palvelusuunnittelussa on tärkeintä suunnitella uudet tai muuttuneet palvelut otettaviksi käyttöön tuotantoympäristöissä. Lisäksi vaiheeseen sisältyy tarve määrittää tuotteiden ja palveluiden saatavuuden hallinnat ja esimerkiksi Help Deskiä määrittävät palvelutasonhallinta. Palvelusuunnittelu tukee kaikkia seuraavia elinkaarivaiheen malleja. (ITIL v3 taskukirja, 31-35.)

Palvelutransitio taas toteuttaa prosesseina palvelusuunnittelussa muuttuneet tai uudet palvelut rakentamisen, testaamisen ja käyttöönoton osalta (ITIL v3 taskukirja, 39). Suunnitteluvaiheen jälkeisen siirtymävaiheen tavoitteena on palveluiden tehokas käyttöönotto sovittujen aikataulujen, laatuvaatimusten ja kustannusten puitteissa.

Palvelutuotannossa toteutetaan kaikki aiemmin määritetyt aktiviteetit ja prosessit asiakkaan kanssa sovittujen palvelutasojen mukaisesti. Lisäksi vaiheen päämäärä on ylläpitää ja tukea luotuja palveluja. (ITIL v3 taskukirja, 45.) Palvelutuotantoon kuuluvat olennaisesti käsitteet tapahtuma (event), insidentti (incident) ja ongelma (problem).

Jatkuva palvelun parantaminen seuraa muita elinkaarivaiheita ja tavoitteita pyrkien kriittisesti tutkimaan niitä. Vaihetta tukemaan tarvitaan palveluita mittaavia ja analyysoivia osia, jotta voidaan erottaa tuottoisat ja kehitystä tarvitsevat palvelutuotannon osat. (ITIL v3 taskukirja, 53.)

3.3.3 Edut ja haitat

ITILille on olemassa omat kannattajajoukkonsa sekä vastustajatkin. Ennen kaikkea ITILiä kritisoidaan sen valtavasta laajuudesta aiheutuvia ongelmia käyttöönotossa sekä tavasta kumota muut, kilpailevat toimintatavat kokonaan. Hyötypuolia taas on ITILin käyttökohteet, helppolukuisuus ja muokkautuvuus sekä pienille että suurille yrityksille.

Vuonna 2009 itsenäinen, voittoa tavoittelematon järjestö itSMF Finland ry on järjestänyt kyselyn suomalaisille IT-alan organisaatiolle ITILin käytöstä, laajuudesta ja haasteista. Kyselyn vastausten perusteella jopa 90 % yrityksistä on hyödyntänyt tapahtumanhallintaa sekä Service Deskin käyttöön liittyviä prosesseja IT-osastolla. Operatiivisen hyödyn ja prosessimaisen ajattelun on koettu kasvaneen prosession käyttöönoton myötä. (itSMF Finland, IT Service Management Survey 2009.)

"IT-prosessien ja IT-palvelunhallinnan kehittyvä trendi on erittäin positiivinen signaali koko IT-alalle. Prosessikehityshankkeet, parhaiden käytäntöjen hyödyntäminen ja IT-palveluiden kokonaisvaltainen kehittäminen ovat tuoneet konkreettisia hyötyjä organisaatioiden liiketoimintaan", toteaa tutkimuksen toteuttaja Jaakko Marin itSMF Finlandista. (itSMF Finland, IT Service Management Survey 2009.)

Haittapuolena taas koetaan ennenkaikkea IT-resurssien riittämättömyys ottaa ITIL-prosesseja kunnolla käyttöön. Myöskään ITIL-prosessien liiketoiminnallisesti aikaansaamia hyötyjä ei pystytä kunnolla mittaamaan, minkä on aiheuttanut kunnollisten mittareiden puuttuminen. Integrointia IT- ja liiketoimintaprosesseille ei ole suorittanut kuin viidennes kyselyyn vastanneista yrityksistä. (itSMF Finland, IT Service Management Survey 2009.)

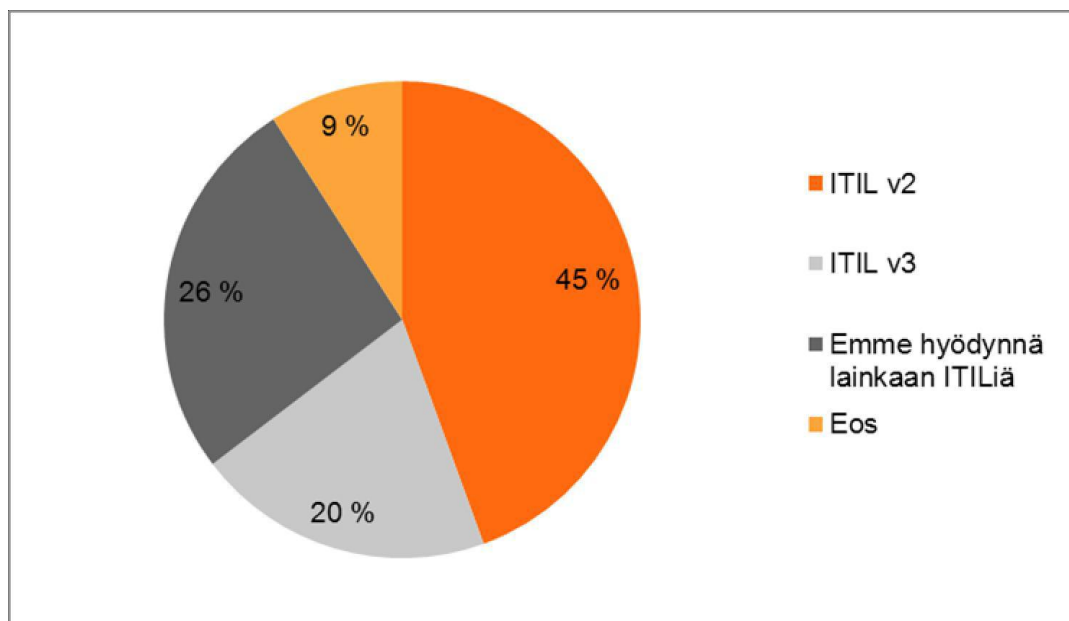
Suurin uhka IT-strategioiden luomiselle ja noudattamiselle syntyy kommunikaatio-ongelmista IT:n ja liiketoiminnan välillä. Yleisiin valmiisiin käytäntöihin sitoutuminen kariutuu usein riittämättömien resurssien vuoksi ja näin ollen molemmat osastot saattavat kehittää toisistaan täysin riippumattomasti prosesseja omiin tarkoituksiin ilman yhdistämisen mahdollisuutta. (itSMF Finland, IT Service Management Survey 2009.)

3.3.4 Tutkimus käyttöönotosta

Vuosina 2009 Suomessa on tehty tutkimus ITILin käyttöönotosta palveluhallinnassa itSMF Finlandin toimeksiannosta. Lisäksi vuoden 2010 aikana on Nordic itSMF:n toimeksiannosta tehty tutkimus pohjoismaissa (Suomi, Norja, Tanska ja Ruotsi) yhteinen kysely.

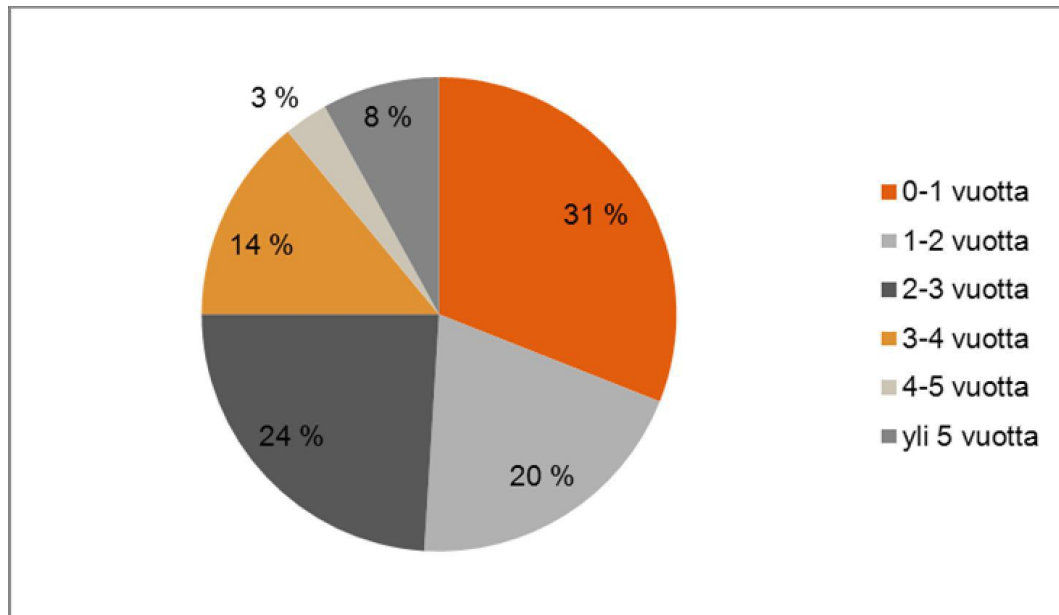
Vuoden 2009 kyselyyn osallistui noin 200 vastaajaa niin tietohallinnonjohdosta, kehitysjohdosta ja IT-asiantuntijoista. Suurin osa vastaajista (86 %) on suurista organisaatioista, joiden liikevaihto yli 5 M€. (itSMF Finland, IT Service Management Survey 2009.)

Vuonna 2009 tutkimuksen perusteella selvisi, että suurin osa suomalaisista yrityksistä hyödyntää vielä ITIL v2:ta. Nämä tulokset on esitelty kuviossa 8.



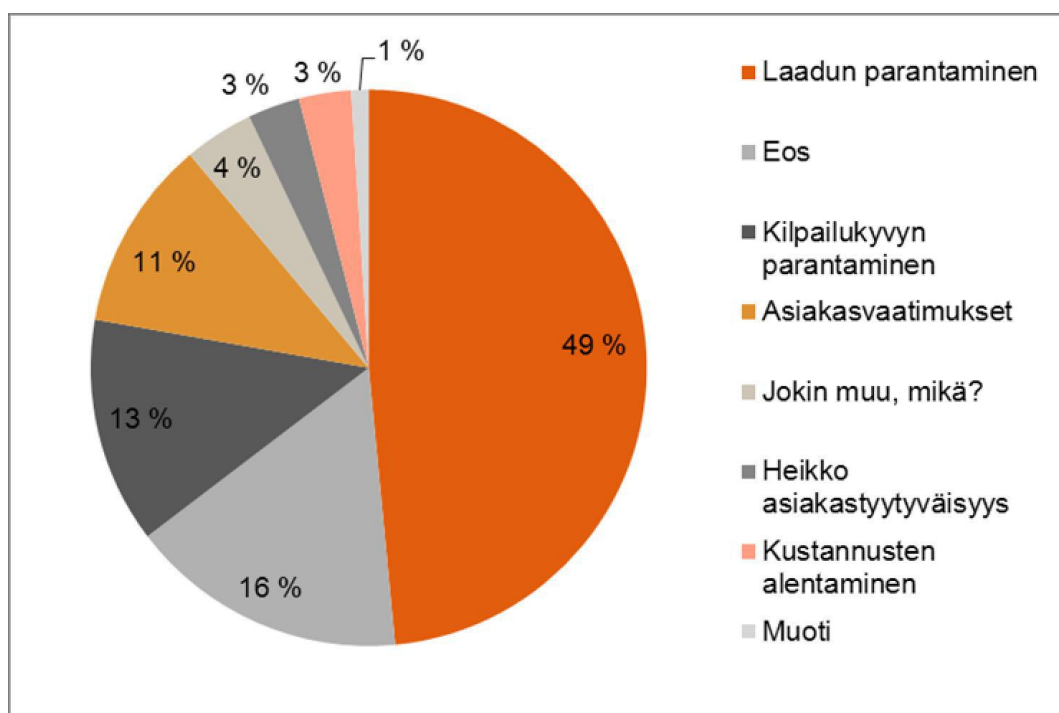
Kuvio 8. Mitä ITIL-versiota organisaatiossanne hyödynnetään? (itSMF Finland, IT Service Management Survey 2009).

ITILin käyttöönotto on yrityksissä kohtalaisen tuore kehityssuunta, sillä kuvion 9 mukaan suurin osa hankkeista on kestänyt alle kolme vuotta ja yli viisi vuotta kestäneiden hankkeiden osuus oli vastanneista vain 8 %.



Kuvio 9. Kuinka kauan ITIL-hanke on kestänyt organisaatiossanne? (itSMF, IT Service Management Survey 2009).

Syitä hankkeiden aloittamiselle on kyselyyn vastanneiden mielestä useita, ja jopa 16 % ei osannut määritellä yksittäistä syytä. Suurimmat syyt kuvion 9 mukaan ovat laadun parantaminen (49 %) sekä kilpailukyvyn parantaminen (13 %).



Kuvio 10. Mitkä olivat suurimmat syyt ITIL-hankkeen aloittamiseen? (itSMF, IT Service Management Survey 2009).

Kaiken kaikkiaan ITILin käyttöönotto ja seuraukset nähdään vastaajien mielestä positiivisena, sillä yli 67 % ilmaisi odotuksien täyttyneen tai ylittyneen ITIL-hankkeen myötä. Vain 2 % oli pettynyt hankkeen tuloksiin ja 18 % ei vielä osannut arvioida vaikutuksia. (itSMF Finland, IT Service Management Survey 2010.)

3.4 Muita malleja

ITIL ei laajasta suosiostaan huolimatta ole ainoa tapa luoda prosesseja kuvaamaan palvelutuotantoa. Vuosien saatossa on kehittynyt sekä ITILiä tukevia että täysin vertailevia prosessimalleja; tärkein ero erilaisilla viitekehyksillä on painopistealueet. ITIL keskittyy koko elinkaarivaiheen määrittämiseen ja liiketoiminnallisiin osiin.

3.4.1 De facto -prosessit

De facto (lat. käytännössä, yleisesti) on itsessään eräänlainen käytäntö tehdä asioita, mutta myös sen alla on omia käytäntöjä. Yleisesti ottaen de factolla tässä aiheyhteydessä tarkoitetaan, että se on itsenäisesti kehittynyt tietyn tarpeen täyttävä sopimus tai sääntö. De facto -mallit syntyvät usein yrityksen sisällä ja yleistyvät usein koskemaan myös muita saman alan yrityksiä. De facton alle luetaan yleiset viitekehykset, kuten esimerkiksi ITIL ja COBIT.

3.4.2 COBIT

COBIT (Control Objectives of IT and Related Technologies) on kokoelma yleisiä ICT-prosesseja liiketoimintajohtajille, ICT-toimittajille ja auditoijille. COBITin pääpaino on ICT-palvelutuotannossa liiketoimintakeskeisenä IT-palvelujohtamisen kontrollimallina. (Wakaru, The Control Objectives for Information and related Technology (COBIT).) COBIT perustuu yleisiin käytössä oleviin IT-prosesseihin, ja ne jaetaan neljään eri toimialueeseen, suunnitteluun ja organisointiin, hankkimiseen ja toteuttamiseen, toimittamiseen ja tukemiseen sekä valvomiseen ja arvioimiseen. (Wikipedia, COBIT.)

Wikipedian artikkelin mukaan COBIT koostuu 34 itsenäisestä geneerisestä prosessista, joista jokainen sisältää seuraavat pääkohdat.

- process activities

- process objectives
- performance measures
- elementary maturity model.

Näitä kohtia päädyttiä suomentamaan, koska yhteisiä kielikäännöksiä englannista suomen kieleen ei ole vielä tehty.

3.4.3 ISPL

ISPL (Information Services Procurement Library) on muita viitekehyksiä tukeva kokoelma käytännöistä, jonka pääpiste on ICT-palveluiden ja järjestelmien hankinnassa. Viitekehys on kohdennettu helpottamaan palveluja tuottavien organisaatioiden sekä niitä kuluttavien organisaatioiden yhteistoimintaan. Kokoelmissa on käytäntöjä niin riskien- kuin sopimusten hallintaan ja suunnitteluun (Wikipedia, Information Services Procurement Library).

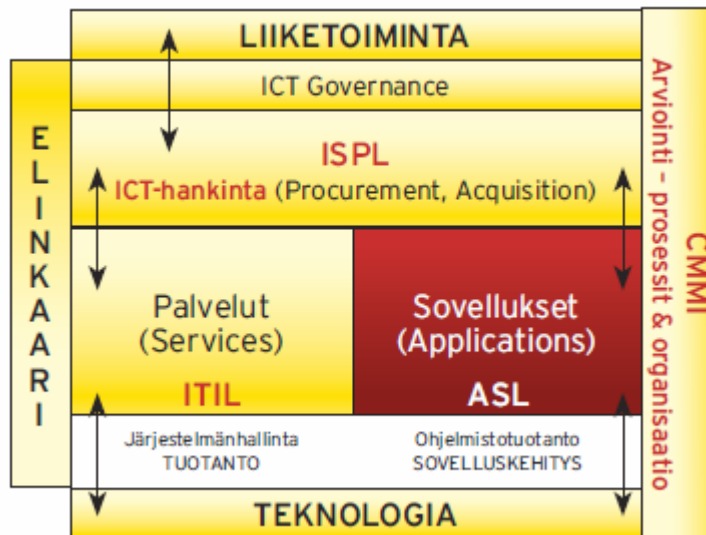
3.4.4 ASL

ASL (Application Services Library) keskittyy ICT-sovellusten tukemiseen. Kokoelma kattaa yhteisen käsitteistön, prosessit ja käytännöt liiketoiminnan sovellushallintaan. ASL jaetaan kolmeen eri tasoon

- strateginen taso
- taktinen taso
- operatiivinen taso.

ASL soveltuu erilaisille organisaatioille, järjestelmille ja käyttäjille. (Tieturi, Liiketoiminta kehittyy, kehity sinäkin.)

Kuviossa 10 esitellään parhaiden käytäntöjen kokonaisuutta toisiinsa nähden.



Kuvio 11. Parhaiden käytäntöjen kokonaisuus (Tieturi, Liiketoiminta kehittyy, kehity sinäkin).

ITILin keskittyessä täysin palveluiden elinkaareen tarvitaan myös muita parhaiden käytäntöjen kokoelmia täydentämään muita organisaation tarvitsemia osia. ISPL, ASL ja ITIL muodostavat keskenään kattavan liiketoiminnalle ja ICT-hallinnolle tarpeellisten palveluiden elinkaaren.

4 Tukipalvelujen kehittäminen

Tukipalvelujen kehittämisen painopisteistä on puhuttu aiemmin luvussa 2.4 Lähtökohdat sekä luvun 1 aikana työn painopisteissä. Lisäksi liitteessä 2 esitellään Help Deskin toimintakaavio nykyisellään.

4.1 Resurssointi

Tukipalveluiden nopeuttamiseksi ja laadun parantamiseksi olisi hyvä luoda Help Deskin ensimmäisestä tasosta täysin oma yksikkö, jossa tukityöt jaetaan vähintään kahden henkilön kesken. Näin parannetaan tukipalvelujen nopeutta etenkin kiireiseen aikaan ja jokaiseen saapuneeseen tukipyyntöön pystytään keskittymään erikseen rikkomatta vasteaikaa. Kiireettöminä aikoina resursseja voitaisiin keskittää esimerkiksi koulutus- sekä tukkurit ja teollisuus -yksiköiden uusien palveluiden testaamiseen ja

dokumentointiin. Lisäksi etuna jaetusta Help Deskin ensimmäisen tason vastuusta on kokonaisvaltainen kattavuus arkipäivien työajalle klo 8.30 - 16.00 välille.

Uusi vähintään kahden asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön malli vähentäisi samalla myös muilla tasoilla toimivien työntekijöiden kuormitusta palvelupyynnöistä, sillä suurin osa palvelupyyntöihin kulutetusta työajasta kuluu yleensä tutkintaan ja selvitystyöhön. Tätä työtä voidaan painottaa enemmän Help Deskin ensimmäisen tason vastuulle. Samalla voidaan tehokkaammin ottaa haltuun myös muille yrityksen työntekijöille muiden kanavien kautta tulevista palvelupyynnöistä, jotka kuuluvat selkeästi Help Deskin vastuulle.

4.2 Palveluihin erikoistuminen

Palveluiden jalostuessa tarkemmin erilaisiin, entistä yksityiskohtaisempiin palveluihin vaaditaan myös Help Deskiltä aiempaa laajempaa erikoistumista palvelukokonaisuuksiin. Organisaation tuottamien palveluiden pohjalla toimivien ohjelmistojen lisäksi tulevaisuudessa asiakaspalvelulta vaaditaan kattavaa osaamista myös palvelutuotannon moduuleista ja niiden tekniikoista sekä loppukäyttäjien käyttötukea. Näin ollen sekä teknisten ongelmien että kysymysten käsittelyä varten vaaditaan useampia työntekijöitä keskittymään palveluihin.

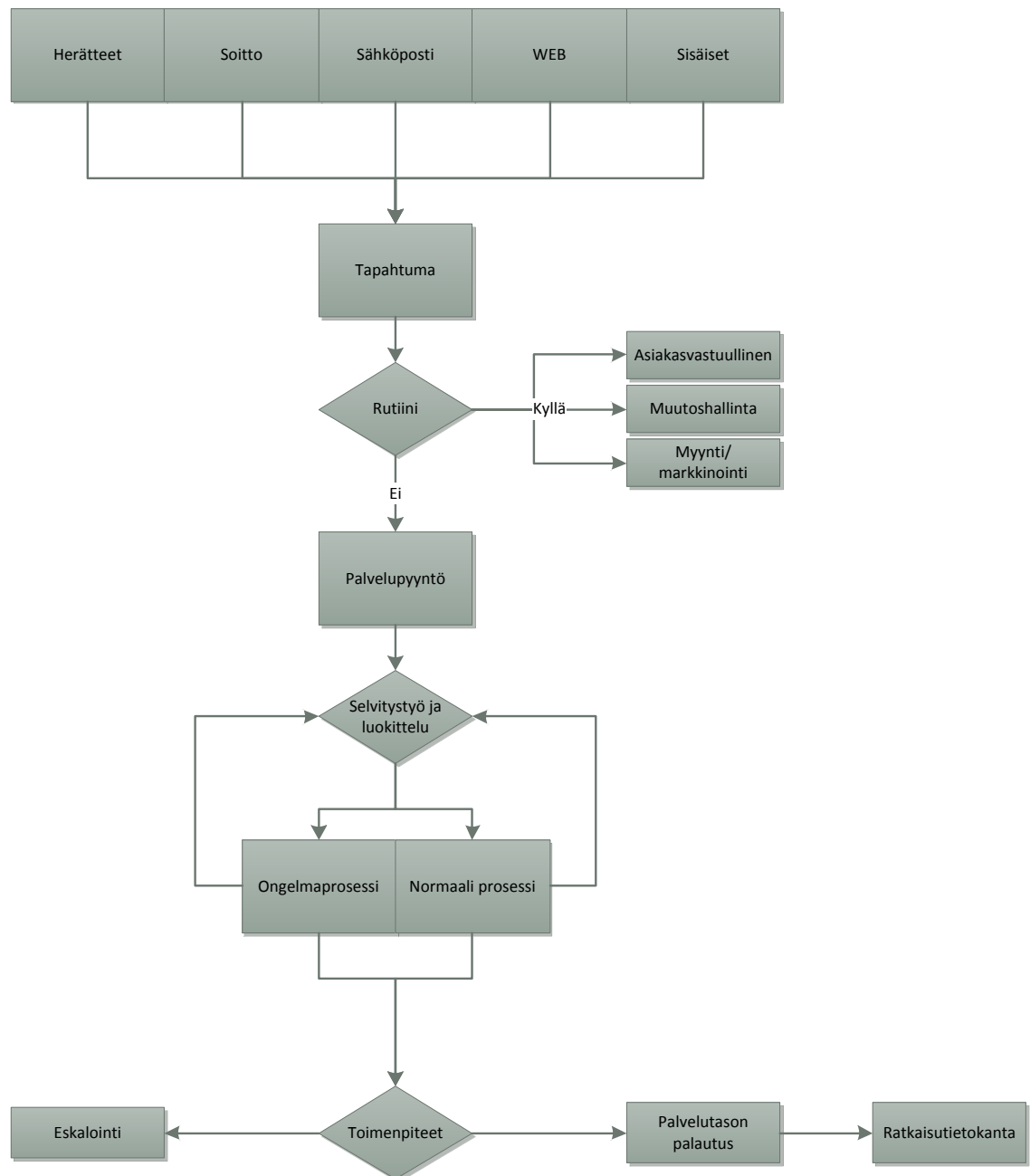
Help Deskin ensimmäiselle tasolla voidaan jo tehdä asiakaskohtaista lajittelua palvelupyyntöön liittyen. Tätä lajittelua voidaan suorittaa niin, että luokitellaan tietyltä asiakasryhmältä tullut palvelupyyntö omaan ryhmäänsä, jolloin asiakasryhmään tarkemmin perehtynyt asiakaspalveluja ottaa palvelupyynnön vastuulleen. Kyseinen lajittelu voidaan suorittaa joko siinä vaiheessa, kun tapahtumasta luodaan palvelupyyntö työlisterille tai viimeistään alustavien selvitysten jälkeen. Ensimmäisen tason erikoistuminen helpottaa Help Deskin toisen tason asiantuntijoiden työskentelyä, koska samojen erikoistumisalojen työntekijät oppivat nopeasti toistensa työskentelytavat ja vaatimukset palvelupyyntöjen selvitys- ja ratkaisutöille.

4.3 Palveluhallinta

Yrityksen tukitoimintojen sisältö on alusta alkaen ollut yhdistelmä kolmesta erilaisesta palvelutuotannon prosessista, tapahtumien-, palvelupyyntöjen- ja ongelmienhallinnasta (ITIL v3 taskukirja, 142-150). Tukitoimintojen toiminnan kannalta toistaiseksi ei katsota välttämättömäksi määrittää täysin kolmea erilaista prosessia vaan määritellään yleisprosessi kuvion 12 mukaisesti.

Kuvion 12 mukaisesti kaikista asiakaspalveluun tulevista tapahtumista (incident) ei enää luoda automaattisesti palvelupyyntöä, vaan osa tapahtumista rajataan pois rutiininomaisina toimenpiteinä. Mikäli tuleva yhteydenotto ei ole normaalien rutiinien omainen eli yksinkertainen neuvontatilanne tai asiakaspalveluun kuulumaton aihe, luodaan tapahtumasta palvelupyyntö. Palvelupyyntö voi olla joko normaalien prosessien tai ongelmaprosessin alainen. Tarkemmin näitä avataan myöhemmin tässä luvussa.

Organisaatiomuutoksen mukana tulleet muuttuneet ja osittain uudet palvelut tarvitsevat automaattista valvontaa eli herätteiden hallintaa ylläpitääkseen normaalin toimintatason ja havaitakseen mahdolliset poikkeamat normaalista toimintatasosta (ITIL v3 taskukirja, 137). Näiden määrittäminen prosesseihin on myös järjestelmän ylläpidon kannalta oleellista, ja ne on kuvattu kuviossa 12.



Kuvio 12. Yhdistetty tapahtumien-, herätteiden- ja ongelmienhallinta.

Kuvion 12 perusteella Help Deskin olemassa olevaan yleisprosessiin lisätään tapahtumanhallintaprosessi, jonka mukaan enää kaikki tulevat asiakaspalveluun tulevat yhteydenotot eivät enää vaadi palvelupyyntöä luomista tapahtumista. Rutiininomaiset pyynnöt eritellään heti alkuvaiheessa pois Help Deskin työlialta. Normaaleja prosesseja ovat kaikki muut palvelupyyntöä lukuun ottamatta selvästi ongelman aiheuttavia aiheita.

Ongelmaprosessin alle lasketaan ainakin seuraavat kohdat:

- tekniset ohjelmisto-ongelma
- räätälöidyt työkalut
- täysin epäselvät ongelmat.

Oletuksena kaikki yleisprosessin alaiset palvelupyynnot päätyvät aina joko eskalointiin tai ratkaisuun. Todellisuudessa aivan näin mustavalkoista asiakaspalvelun tukiprosessi ole, vaan toisinaan palvelupyynnöjä jää useasta erilaisesta syystä ”roikkumaan” tukilistoille. Tällaisissa tapauksissa Help Deskin ensimmäisen tason täytyy kommunikoida asiakkaan kanssa riittävän selkeästi, jotta molemmat osapuolet ymmärtävät syyt pitkittyneille palvelupyynnöille.

4.4 Help Deskin tasojen määrittäminen

Help Deskin sisäiseen toimintaan on määritetty kolme eri tasoa, joiden tehtäväkuvaukset on hyvä käydä läpi ja tarvittaessa määrittää uudestaan. Tasojen kuvaus on esitetty graafisesti kuviossa 3.

Help Deskin ensimmäisellä tasolla toiminta on edelleen asiakkaaseen kohdistuvaa Service Desk -tyyppistä työtä, jossa kaikki tulevat tapahtumat kirjataan ja suoritetaan palvelupyynnön vaatimat pohja- ja selvitystyöt. Päävastuu tukitoimintojen työjonosta (avatuista palvelupyynnöistä) säilyy ensimmäisellä tasolla.

Ensimmäisen tason vastuualueita

- Service Desk -toiminnot
- korjausten asennukset ja testaukset
- dokumentaation päivitys
- ratkaisutietokanta
- asiakasympäristöjen valvonta
- eskalointi
- ohjeistusten luonti
- testaussuunnitelmien suorittaminen tarvittaessa.

Toinen taso voidaan kohdentaa koskemaan kolmea eri asiantuntijaa, koulutusyksikön tuotekehittäjää, CRM-yksikön tuotekehittäjää ja palvelinympäristöjen asiantuntijaa. Jokainen asiantuntija vastaa itsenäisesti hänelle kohdistetuista palvelupyynnöistä ja mahdollisissa tuotekorjauksissa alustavista testauksista. Ensimmäinen taso auttaa etenkin tiedonkeruu- ja testausvaiheissa asiantuntijatasolla toimivia henkilöitä. Palvelupyyntö palaa ensimmäisen tason vastuulle vasta asennus-, korjaus- tai tiedotusvaiheessa.

Toisen tason vastuualueita

- korjaukset
- alustavat testaukset
- selvitystyö kooditasolla
- palvelinympäristöt päätasolla
- dokumentaation päivitys
- toimenpiteiden kirjaaminen palvelupyyntöön.

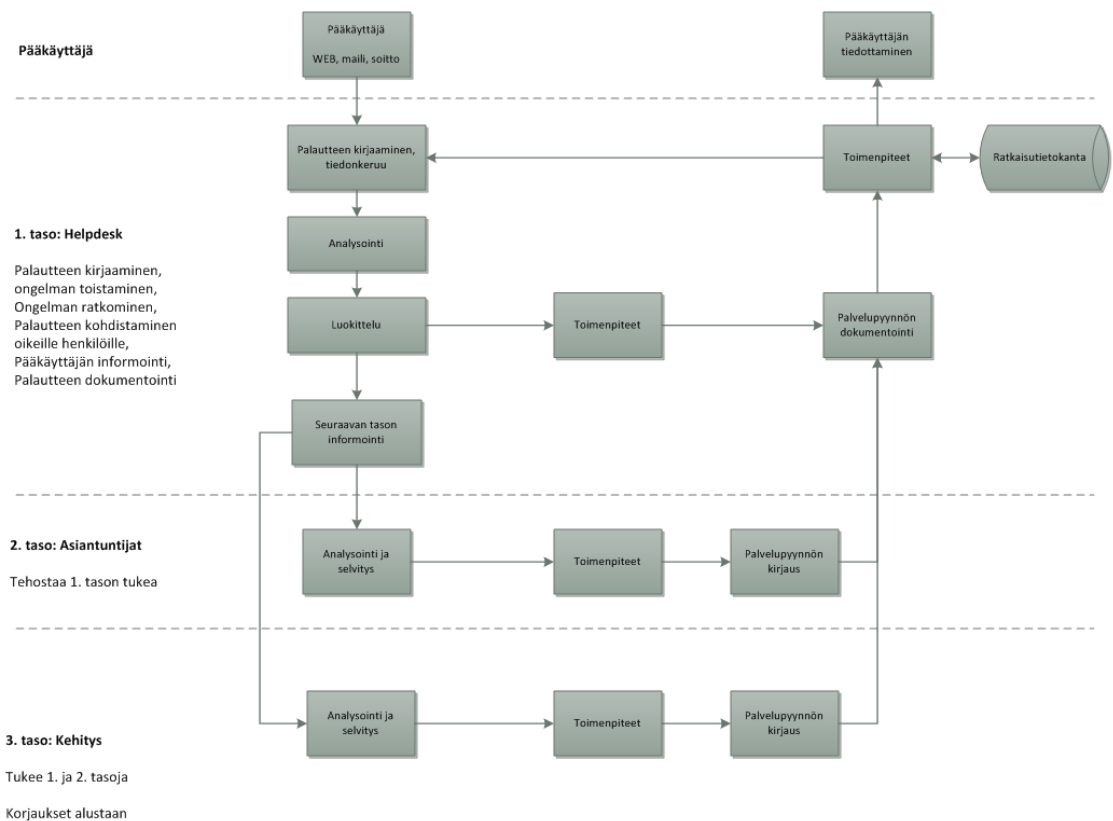
Kolmas taso pysyisi edelleen täysin alustatiimin tuottamana syvällisenä tietotaitona, tukena ja teknologiaratkaisuina Help Deskin muille tasoille. Nykyisen mallin mukaisesti ensimmäisen tason yhteyshenkilönä toimii yksi nimetty henkilö, jonka vastuulle palvelupyyntö siirtyy kehityspalaverien jälkeen. Kolmas taso säilyy palvelupyynnön vastuullisena niin kauan kuin aihe vaatii tuotekehitykseltä seuraavaksi toimenpiteitä.

Kolmannen tason vastuualueita

- korjaukset alustaan
- toimenpiteiden kirjaaminen palvelupyyntöön
- teknologiavastuu.

Suurimmat muutokset aiempaan asiakastukiprosessiin on palvelupyyntöjen jakaminen tarkemmin määriteltyihin jonoihin ja palvelupyynnön vastuun siirtyminen tasolta toiselle. Tätä varten Help Desk -työkaluun tulee jatkokehityksenä tehdä suunniteltuja muutoksia mm. luokitteluun ja vastuuhenkilön määrittämiseen.

Tässä kappaleessa palvelupyyntöprosessiin kohdistuvat muutokset esitetään graafisesti kuviossa 13.



Kuvio 13. Palvelupyyntöprosessi asiakkaan näkökulmasta.

Kuten kuviosta 13 on havaittavissa, palvelupyyntöprosessi ei yrityksestä ulospäin erotu prosessikuvauksena. Sisäisesti sama kuvio on paljon laajempi, kun siihen liitetään sekä herätteiden-, tapahtumien- ja ongelmienhallinta. Nämä on kuvattu liitteessä 3 *Palvelupyyntöprosessin prosessikuvaus sisäisesti*.

4.5 Tukipalvelujen kehittäminen jatkossa

Asiakastukipalvelujen prosesseja täytyy kehittää jatkuvasti tehokkuuden ja kilpailukyvyyn ylläpitämiseksi myös toimeksiannon valmistuttua. Vaikka yrityksen asiakaspalveluun ei liity varsinaista taloudellista vastuuta tai budjettien luomista, pätee toimintaan silti suurelta osin ITIL-prosessien jatkuva palvelunkehittämisprosessi (Continual Service Improvement, CSI). Tärkeää muuttuneiden toimintatapojen kannalta on ymmärtää prosessien kypsyyden olevan vielä alkuvaiheessa ja siksi pyrkiä jaottelemaan kehittämistä vaativat ja valmiit osat toisistaan.

Jatkuvassa palvelun kehittämisessä pääosassa on mittaaminen sekä analysointi. Näiden tärkeimmät pääkohdat yrityksen kannalta ovat (ITIL v3 taskukirja, 53)

- prosessien noudattaminen
- laatu
- suorituskkyky
- liiketoiminta-arvo.

Mittauksia varten tulee yrityksen sisäisesti määritellä tavoitteet asiakaspalvelulle. Tavoitteita pyritään mahdollisuuksien mukaan mitata yrityksen sisäisesti luomilla mittareilla. Eräitä palvelun laatua ja suorituskkykyä määrittäviä osia ovat

- uudet palvelupyynnöt vs. suljetut palvelupyynnöt
- uudet palvelupyynnöt vs. alle päivän avoinna olleet palvelupyynnöt
- uudet palvelupyynnöt vs. alle viikon avoinna olleet palvelupyynnöt
- uudet palvelupyynnöt vs. yli päivän avoinna olleet palvelupyynnöt.

Näiden lisäksi tärkeänä osana uusien palveluiden tuotantoa tarvitaan mittarit kertomaan eniten työtä aiheuttavista aihealueista ja niiden muutoksista. Nämä mittarit jätetään toimeksiannon jälkeiseksi jatkokehityksaiheeksi.

Osa tukipalvelujen kehittämistä on kouluttaa yrityksen työntekijät sisäisesti noudattamaan samoja yhteisiä prosesseja. Koulutus kannatta järjestää esimerkiksi osana organisaatiotiimien palavereja. Asiakaspalvelun prosessien kehittämisen kannalta harkitaan järjestettäväksi jatkossa työpajoja.

Help Deskin tuottamia palveluita kehitetään nykyisestään niin sisäisten kuin ulkoisten tekijöiden voimasta. Sisäisesti laatua ja prosessien noudattamista seurataan mittareilla ja työntekijöiden tyytyväisyydellä nykyisiin prosesseihin. Prosessien noudattamista ja laadun valvontaa tulee valvoa suoraan yrityksen johdon toimesta, jotta arvio saadaan päivittäisten toimintojen ulkopuolisilta vaikuttajilta.

Ulkoisesti prosesseja ohjaavat sekä palvelusopimukset että tyytyväisyyskyselyt. Nykyisin tyytyväisyyskyselyjä suoritetaan vuosittain pääkäyttäjille loppukevään aikana, joista viimeisin suoritetaan yhtäaikaan tämän toimeksiannon kanssa. Otanta kyselyihin on tarkkaan rajattu pieni joukko suoraan yrityksen asiakaspalveluun yhteydessä olevia

tekniisiä henkilöitä ja pääkäyttäjiä, joten tuloksia voidaan yleisesti ottaen pitää sekä luotettavina että suuntaa-antavina. Kuitenkaan hyvää yleistä tyytyväisyyttä tuotteisiin eikä palveluihin näiden tulosten perusteella voida luotettavasti arvioida.

5 Johtopäätökset

Asiakaspalvelun käyttämät prosessit ovat kehittyneet käytännön toiminnan johtamana, joten niitä ei ole aiemmin täysipainoisesti kuvattu päätasolla. Prosesseja kuvatessa ja kehitettäessä tulee aina vastaan kohtia, joiden tuominen käytäntöön tuo vastaansa omia haasteita ja mahdollisesti myös ongelmia, joihin ei ole aiemmin huomattu kiinnittää huomiota. Näin ollen prosessien kuvaamisen tärkeimpänä asiana voidaan pitää niiden tuomaa arvoa yrityksen omille työntekijöille selventämään nykyisiä toimintatapoja.

Toimeksiannon lähtökohta kehittää nykyisiä toimintatapoja prosessimaisempaan suuntaan oli hyvin laaja ja haastava lähtökohta tehdä tätä opinnäytetyötä. Aihetta rajatessa ja vielä työtä kirjoittaessa on käytännön syistä ollut välttämätöntä jättää monia osia prosessikehityksestä pois. Yllätykseni 40-50 sivun mittaiseksi rajatussa työssä ei ole ollut mahdollisuutta tuoda toimintatapoja konkreettiselle tasolle, kuten yksi työn lähtökohdista alunperin oli. Näin ollen prosesseja on täytynyt yleistää esimerkiksi palvelupyyntö- ja ongelmaprosessien osalta hyvin raa’asti ja jättää aiheita paljon jatkokehityksen alaiseksi. Uskon kuitenkin lopputyön onnistuneen sen suhteen, että sillä herätetään ajatuksia Help Deskin nykytilanteesta ja parannetaan yrityksessä työskentelevien henkilöiden ymmärrystä tukitoiminnoista ja niiden luonteesta.

Toimeksiantoa tehdessä läpikäydyt prosessit ovat tuoneet vähintään uusia näkökulmia miettiä kehitystyötä myös jatkossa. Varsinaisesti jo olemassa olevia prosesseja voidaan pitää perusajatukseltaan toimivana, mutta vähintäänkin Help Deskin eri tasojen tehtäväksi jää jatkossa miettiä, miten omaa osaansa palvelupyynnöistä voidaan siirtää ja hallinnoida sujuvasti riittävän pienellä panostuksella. Lisäksi yritysjohton tehtäväksi jää tarkempien laadun määrittelyjen ja mittaamisten suunnittelu ja käyttöönotto.

Help Deskin osalta uusien prosessien käyttöönoton alkuvaiheessa on pienin askelin pyritty käyttämään uusia prosesseja, kuten palvelupyyntöjen jaottelusta omiin työjonoihin. Asiakastyytyväisyydessä onkin kehitystyön aikana havaittu pientä kasvua ja on mitattu myös palvelupyyntöjen kokonaiskeston lyhentyneen aiemmasta.

Liiketoiminnalliselta kannalta täytyy yrityksessä arvioida asiakaspalvelun tuoma arvo asiakkaille, jotta voidaan arvioida kannattavuutta suhteessa asetettuihin vaatimuksiin. Pienelle organisaatiolle ei suositella siirtymistä täysin itsenäiseen ja liiketaloudellisessa vastuussa olevaan palveluyksiköksi vaan pitää asiakaspalvelu lähellä muita organisaatioyksiköitä.

Suurten toimijoiden hallitessa CRM-alaa tuottavat tehokkaat asiakaspalveluprosessit suurta arvoa asiakkaille parantaessaan asiakkaiden tyytyväisyyttä tuotteeseen. Prosessien luoma tapa helpottaa tukitoimintojen päivittäistä arkea kustannustehokkaampaan suuntaan ja näin ollen voidaan vapauttaa henkilöstöresursseja tarpeiden mukaan myös muihin palvelutuotannon osiin ja projekteihin. Tehokkaammilla asiakastukiprosesseilla parannetaan myös Vineyardin mainetta ICT-alan yrityksenä niin palvelutuottajana kuin myös työnantajana. Palveluprosessien ei voida koskaan sanoa olevan valmiita vaan nopeatempoiset ja jatkuvat vaatimukset voivat aiheuttaa nopeita muutoksia käytettäviin prosesseihin.

Lähteet

ITIL v3 Service Management Lifecycle – Part 2, [verkkodokumentti]. Viitattu 22.2.2012. Saatavissa: <http://blogs.livetime.com/itil-v3-service-management-lifecycle-part-2/>.

ITIL v3 taskukirja, Zaltbommel: Van Haren Publishing 2009.

itSMF Finland, *IT Service Management Survey 2009*, [verkkodokumentti]. Viitattu 11.3.2012. Saatavissa: <http://www.itsmf.fi/uutiset.php?aid=17361>.

itSMF Finland, *Nordic itSMF 2010 tutkimus*, [verkkodokumentti]. Viitattu 11.3.2010. Saatavissa <http://www.itsmf.fi/extranet>.

Office of Government Commerce, 2007 *ITIL Service Operation*, 2., uud. painos. Lontoo: TSO.

Storbacka, Kaj – Lehtinen, Jarmo R, 2005 *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla*. 6., uud. painos. Helsinki: WSOY (1997).

Tieturi, *Liiketoiminta kehittyy, kehity sinäkin*, [verkkodokumentti]. Viitattu 11.3.2012. Saatavissa <http://whitepaper.talentum.com/whitepaper/view.do?id=6068>.

Vineyard International Oy, [verkkodokumentti]. Viitattu 21.1.2012. Saatavissa: <http://www.vineyard.fi/vine/fi/who/>.

Wakaru, *ICT-palvelujohtamisen parhaat käytännöt*, [verkkodokumentti]. Viitattu 10.3.2012. Saatavissa: http://www.wakaru.fi/fi/page.tmpl?sivu_id=109.

Wakaru, *The Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)*, [verkkodokumentti]. Viitattu 11.3.2012. Saatavissa: http://www.wakaru.fi/fi/page.tmpl?sivu_id=103.

Wakaru, *Metso Automation hyödyntää ITILin parhaita käytäntöjä*, [verkkodokumentti]. Viitattu 29.3.2012. Saatavissa: http://www.wakaru.fi/fi/news/index.tmpl?id=18;pager_current=;year=2007.

Wikipedia, *COBIT*, [verkkodokumentti]. Viitattu 29.3.2012. Saatavissa: <http://en.wikipedia.org/wiki/Cobit>.

Wikipedia, *Information Services Procurement Library*, [verkkodokumentti]. Viitattu 29.3.2012. Saatavissa: http://en.wikipedia.org/wiki/Information_Services_Procurement_Library.

Wikipedia, *ITIL*, [verkkodokumentti]. Viitattu 20.3.2012. Saatavissa: <http://fi.wikipedia.org/wiki/ITIL>.

Wikipedia, *Käyttötuki*, [verkkodokumentti]. Viitattu 10.3.2012. Saatavissa http://fi.wikipedia.org/wiki/Help_desk.

Help Desk Tool

Kuvaus palvelupyynnön hallinta vaiheen seuraavilla tavoilla.

Vastaanotettu

Palvelupyyntö kirjataan vastaanotetuksi sillä hetkellä, kun uusi yhteydenotto kirjataan järjestelmään. Palvelupyyntöön ei ole vielä tehty selvitystyötä ja mahdollisesti tehtävät toimenpiteet kirjataan joko sisäisiin kommentteihin tai ratkaisu-kenttään.

Rekisteröity

Palvelupyyntö on rekisteröity silloin, kun siihen on kohdistunut jo selvitystyötä. Aina kun Vineyard on työvastuussa palvelupyynnöstä, asetetaan vaihe rekisteröidyksi.

Odottaa asiakkaan vastausta

Odottaa asiakkaan vastausta –vaiheessa asiakkaalle on joko puhelimitse tai sähköpostilla ehdotettu toimenpiteitä, ja asiakkaalta odotetaan seuraavaa toimenpidettä palvelupyyntöön.

Arviointi

Arviointi-vaiheeseen palvelupyyntö asetetaan silloin, kun tapauksen oletetaan olevan selvä ja todennäköisesti odotetaan vahvistusta asiakkaalta. Arviointi-vaiheessa olevan palvelupyynnön voi sulkea, mikäli asiakkaalta ei ole tullut vastausta kuukauden kuluessa.

Kiertotie

Kiertotie-vaihe on väliaikainen ratkaisu pystyä tekemään sama asia normaalista poikkeavalla tavalla. Palvelupyyntö pidetään niin kauan vaiheessa kiertotie, kunnes ongelmaan saadaan ratkaisu Vineyardin toimesta.

Jäissä

Jäissä palvelupyyntö voi olla silloin, kun ongelmaan ei löydetä ratkaisua tai sitä ei syystä tai toisesta voida tehdä. Asiakasta täytyy aina informoida tilanteesta, sillä palvelupyyntö saattaa pahimmassa tapauksessa olla jäissä useita kuukausia.

Suljettu

Suljetuksi palvelupyyntö saa kirjata siinä tapauksessa, kun ongelma on saatu ratkaistua ja asiakasta tiedotettu tilanteesta. Tilanteen mukaan suljetuksi asettaminen voidaan tehdä oletuksen perusteella tai vasta asiakkaan vahvistuksen jälkeen.

Avattu uudelleen

Palvelupyyntö voidaan joko asiakkaan tai Help Deskin toimesta avata uudelleen tilanteen sitä vaatiessa. Avattu uudelleen –tilasta voidaan palata mihin tahansa aiemmin mainittuun vaiheeseen.

Palvelupyyntöjen hallinta prioriteetin mukaan suoritetaan seuraavilla tavoilla.

Normaali

Normaaliksi palvelupyyntö asetetaan oletuksena uuden yhteydenoton myötä. Jokainen muulle prioriteettitasolle asetettava tukipyyntö harkitaan erikseen.

Matala

Palvelupyyntöjen mahdollistaessa voidaan asiakkaan hyväksynnällä asettaa palvelupyyntö matalalle prioriteetille kuitenkin sillä ehdolla, että työn suorittamiselle varataan suoritusaika kalenterista.

Kiire

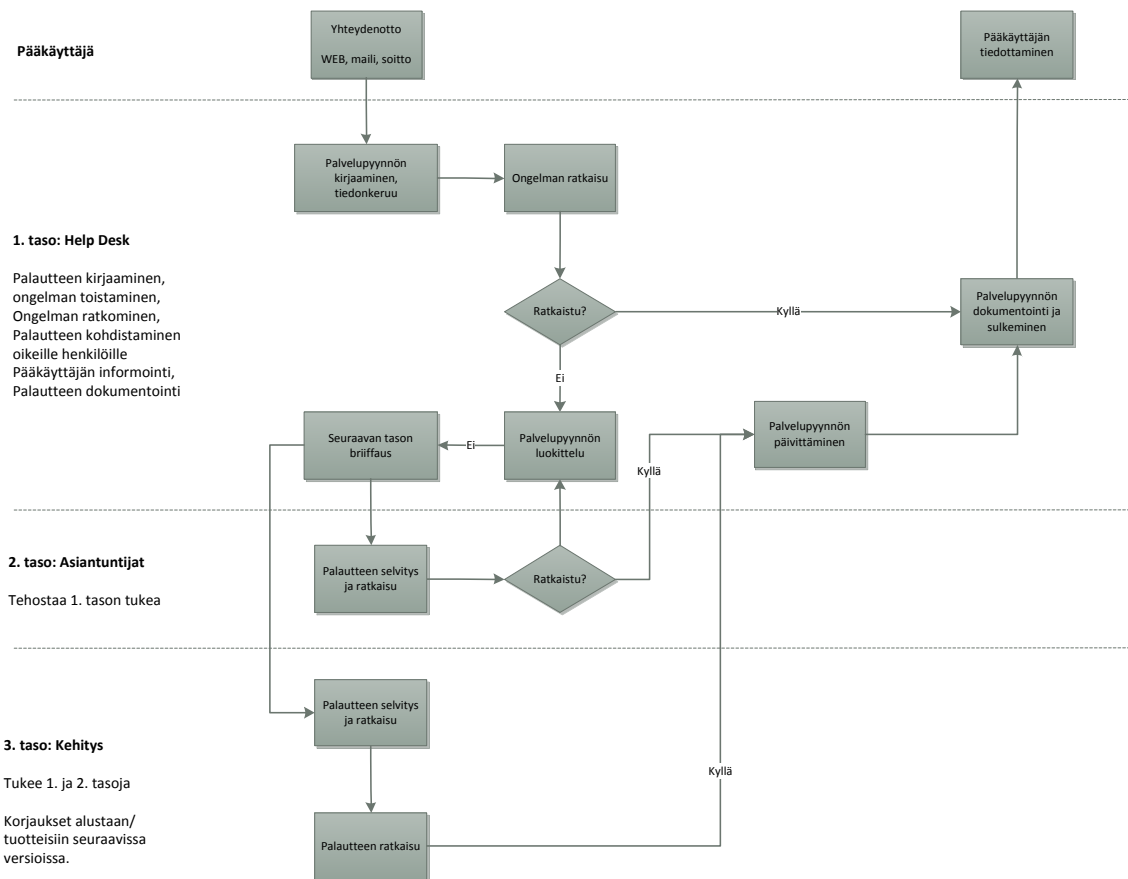
Palvelupyyntö voi olla kriittisyysasteeltaan kiireellinen sähköpostilla, webin kautta tai soittamalla tulevissa palvelupyynnöissä. Tällöin asiakas pyytää asiakkaan nopeaa käsittelyä esimerkiksi merkkamalla sähköpostiviestin korkealle kiireellisyysasteelle.

Hälytys

Palvelupyynnön kriittisyysaste voi olla hälytys vain soittamalla tulleissa yhteydenotoissa. Lisäksi yhteydenotto on voinut tulla vain ennakoon yrityksessä määritellyiltä henkilöiltä. Hälytys- tasoinen palvelupyyntö vaatii välittömän reagoinnin asiakaspalvelulta ja näin ollen sitä kutsutaan hätäpäivystykseksi.

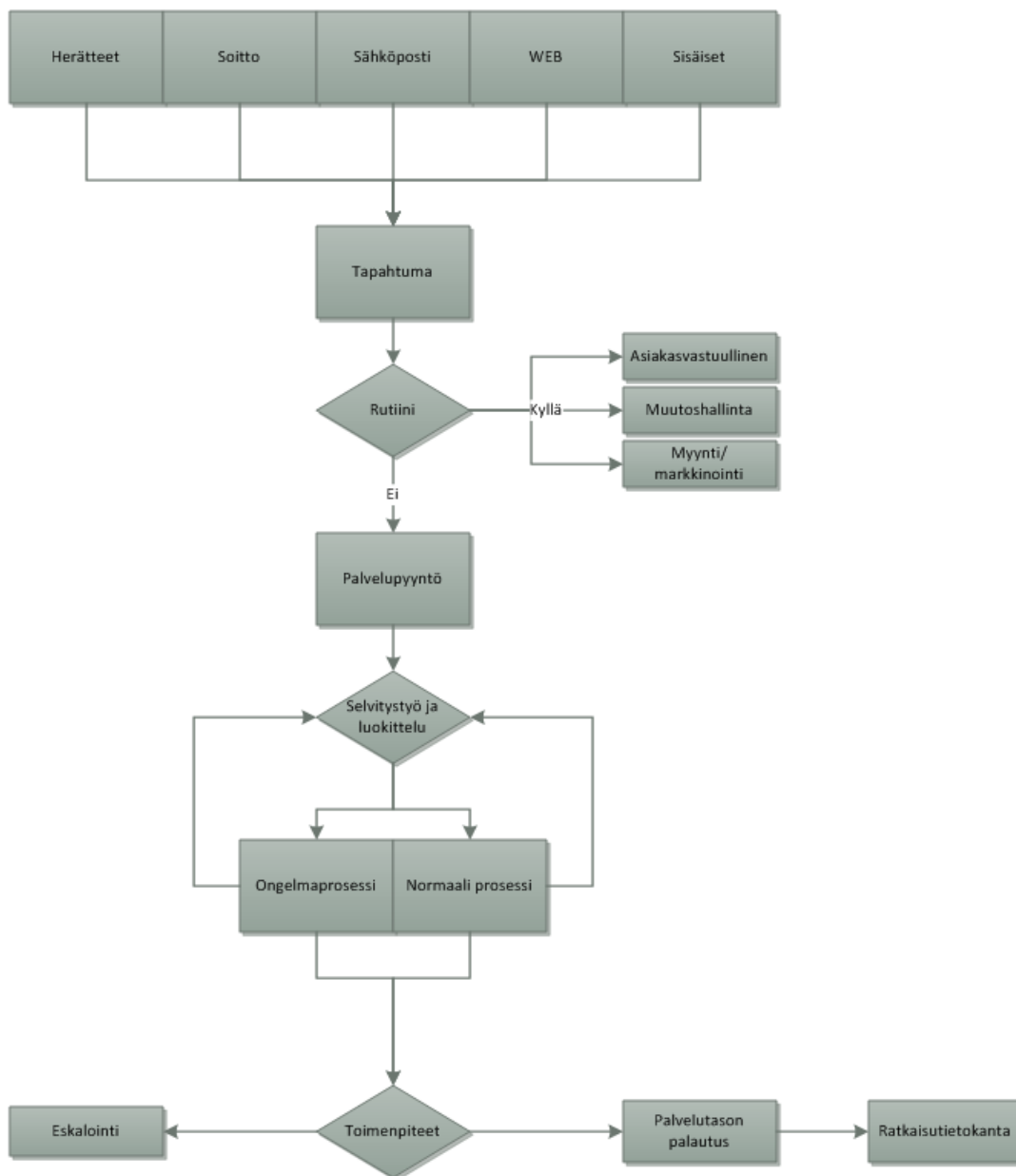
Palvelupyyntö prosessikuvaus

Vineyardin asiakaspalvelun palvelupyyntö prosessikuvaus, kuvaus nykymallista.



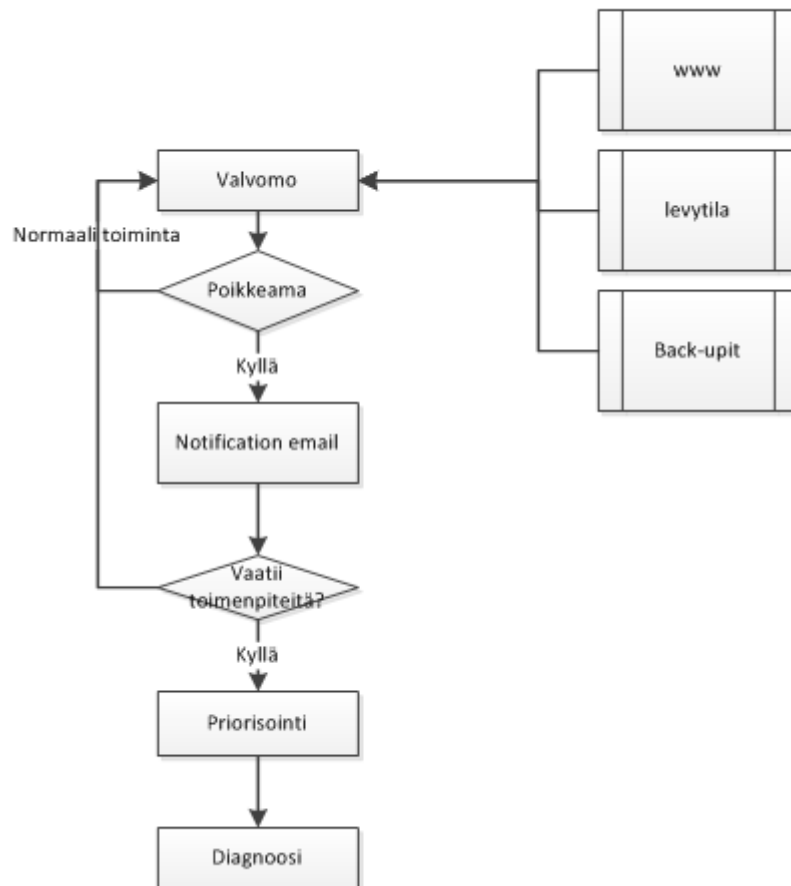
Palvelupyyntöjen prosessikuvaus sisäisesti

Palvelupyyntöjen prosessikuvaus sellaisena kuin se yrityksen sisäisesti tämän toimeksiannon kehitystyön seurauksena voidaan todeta olevan.



Herätteiden hallinta

Vineyardin palveluiden herätteiden hallinta, joka on osa tapahtumienhallintaprosessia.



Ongelmanhallinta

Vineyardin ongelmanhallintaprosessi (problem management). Prosessi toimii sekä omana prosessinaan että osana palvelupyyntöprosessia (service request).

